得 零 售 者 得 天 下



零售之道

打造一流零售银行

李庆萍◎著

中信出版集团

版权信息

书名:零售之道

作者:李庆萍

ISBN:9787508675657

中信出版集团制作发行

推荐序

近年来，面对国内外经济金融形势的复杂变化，市场需求的迅速改变，互联网技术的蓬勃发展，国内银行业正经历着一场深刻变革，零售金融逐渐成为行业竞争的重要领域。国有大型商业银行、中小股份制银行以及城市商业银行纷纷将业务重心转向零售业务，产品日益丰富、规模逐步扩大、收益占比显著提升。但相比已进入成熟阶段的国际零售银行业，我国零售银行业务特别是其中的资产业务、中间业务仍处于成长初期，客户行为习惯的变化也对传统的银行服务模式提出了极大挑战。民众足不出户就可以享受金融服务，银行不再是零售金融服务的唯一提供者，第三方支付等新兴业态更是阻断了银行与客户的直接联系。这一切都意味着银行传统经营方式已经难以为继，零售银行业务遇到了前所未有的新课题，必须破题而立、破茧重生。

在国内银行业孜孜以求，努力探索如何实现零售业务转型和可持续发展之际，李庆萍女士的新书为我们带来了诸多启示。本书对国际零售银行业的发展特点和趋势以及我国零售银行的发展情况和市场结构进行了系统、全面的总结，提供了研究零售金融的宝贵资料。同时，本书以前瞻性眼光探讨了未来零售银行的发展趋势，将互联网和大数据等先进技术手段和经营理念融入其中，以创新带动变革，展示了可行的全新营销策略和商业模式。此外，本书还专门探讨了设立具有中国特色的私人银行体系、加强零售银行品牌建设和风险管理等问题，这对于传统银行打造零售金融的核心竞争力并践行“以客户为中心”的发展理念具有十分重要的参考价值。

李庆萍女士拥有三十多年的银行从业经历，在推动零售银行转型和发展等方面进行了卓有成效的探索。本书集中展示了作者多年来孜孜不倦的理论研究和实践探索，也体现了我国银行业人士大胆创新、开拓进取的勇气和智慧。在当今全球金融体系深刻变化、中国经济供给侧结构性改革深入推进的时代，相信我国银行业一定能够抓住新形势下的战略机遇，积极推动创新与变革，建立起卓越的核心竞争能力和可持续发展能力，为我国经济社会发展不断作出新贡献。

自序

零售，大趋势

招商银行原行长马蔚华曾说，“不做公司业务，我们今天没饭吃；不做零售业务，我们将来没饭吃”。这句话一直被业界奉为圭臬。

21世纪经济的核心是知识经济，其基本特征之一是服务业的个性化与细分化。金融业作为现代服务业的核心行业，受新经济潮流的催发，时刻处于激烈的变革之中。中国传统的批发式金融服务已经不能满足市场的需要，客户需要便捷、高效、适用于个体的全方位金融服务。

随着新经济的不断成熟、居民财富的持续增长、银行业务自动化与电子化水平的迅速提高，零售银行业务以资本消耗少、客户收益稳定、创新空间广阔、经营风险分散的特点日益被现代商业银行重视，成为最具活力和发展潜力的领域之一，它的崛起成为新经济时代商业银行实现可持续发展的必然趋势。

一、零售银行业务成为现代商业银行的重要支柱

在全球范围内，零售银行提供以账户、支付、财富管理、消费金融、银行卡、电子银行、投资、保险等为代表的多类金融服务，服务于包括个人、家庭和小微企业在内的广泛零售客户。在国际领先商业银行的业务收入来源中，零售业务的贡献率越来越高，已成为与对公业务、金融市场业务并行的三大经营核心。在英国《银行家》（*The Banker*）杂志每年公布的全球1000家大银行中，保持强劲优势的各家银行集团大多依托零售银行业务提升公司收入和利润。近年来，美国排名前10位的大银行零售资产占总资产的比重持续提升，从20世纪80年代的不到30%，提升至目前的50%左右。

在国内，伴随着金融市场及银行业的改革与发展，2014年，工商银行、农业银行、中国银行、建设银行几大国有商业银行的零售业务收入均超过了1000亿元，在全行收入中的占比达40%左右。这与国际领先银行同类数据相比尚有一定差距，但同时也表明我国零售银行业务发展的空间十分巨大。近年来，各家银行加快了零售业务的转型步伐，零售金融市场的竞争不断升温。大型国有商业银行凭借雄厚的资本实力、广大的客户群体、分

布广泛的分支机构、多年沉淀的良好品牌等优势，在零售业务领域占据着主导地位。与此同时，众多中小型股份制银行也开展了各具特色的零售业务创新，立足于中高端市场实现了快速发展。如招商银行以“一卡通”占据先发优势，在银行卡、财富管理业务上形成了品牌效应；民生银行的商贷通业务在小微信贷方面一枝独秀；中信银行力推菁英卡、香卡、幸福年华卡和出国金融服务体系（“三卡一金”），分别针对年轻客户群、女性客户群、中老年客户群和各类出国人员，形成了独特的市场地位和零售银行服务日益细分化、个性化的新格局。

二、零售银行业务是现代商业银行转型的战略方向

当前，中国银行业的经营环境复杂多变。从外部看，全球经济增长放缓，美联储加息压力增大，加息和汇率波动的影响正持续发酵；从内部看，我国经济正在发生调整增长结构、转变发展方式的深刻变革。在此背景下，我国商业银行出于把握经济发展的主脉络，增强经营战略前瞻性的需要，纷纷将零售业务作为推行高效、资本节约型经营战略的主攻方向。

一是资本监管趋紧。经济体制改革的一项重要内容是深化金融体制改革，构建逆周期的金融宏观审慎管理制度框架。商业银行准备金成本和资本充足率的监管将日益严格，银行传统上依靠资本消耗的增长模式已难以为继。因此，发展零售银行业务有助于商业银行调整经营结构，转变传统以速度和规模为主要特征的粗放型发展模式。

二是经济周期冲击。在此次金融危机中，许多知名银行发生破产、并购和重组，整个行业进行了重新洗牌。与之相对应的是，零售业务成为不少银行的救命稻草。例如，富国银行秉承“小客户成就大生意”的经营理念，一直坚持零售市场定位，交叉销售独具特色，营销渠道体系完备，在行业洗牌中抓住机遇，迅速提升了竞争地位，于2013年7月市值超过工商银行，成为全球市值最高的银行。实践表明，零售银行业务与经济周期关联度较低，客户和收益基础较为稳定，是商业银行实现持续发展的稳定源泉。

三是金融脱媒深化。近年来，我国资本市场不断发展，各类非银行金融机构持续壮大，作为我国金融体系核心的商业银行面临着严峻挑战，金融脱媒趋势在我国金融市场中日益显现。从金融脱媒综合指标（CBDR）看，美国的商业银行金融脱媒程度最高，约为20%，日本和德国分别约为40%和60%。我国的CBDR自1996年以来波动较大，处于80%左右。这表明我国的金融脱媒尚有较大的发展空间，脱媒程度将继续深化。零售银行业务涉及居民生活、消费和投资等各领域，种类丰富，收益多元，与证券、保险、基金等多种金融市场交融性强，创新和盈利空间巨大，有助于银行有效应对金融脱媒带来的挑战，开辟竞争蓝海，由间接融资商转变为全面金

融服务商。

四是利率市场化基本完成。央行表示，截至2015年底，利率市场化已基本完成，无论是贷款还是存款利率管制都已经取消，金融机构都有了利率的自主定价权。利率市场化将打破银行长期垄断的资金价格，不但会影响银行的存贷款利差收入，还将使银行面临重新定价、储蓄分流等诸多风险。预计未来10年整个银行业的盈利能力将受到很大的冲击。到2020年，中国银行业的平均客户资产回报率将显著压缩，由2012年的2.3%下降到1.7%。这给银行带来巨大利润压力，迫使其尽早转变发展方式；而零售银行业务利润率相对较高，有助于银行降低对息差收入模式的依赖，因此成为我国银行业迎接利率市场化挑战的一个核心发力点。

三、国内经济结构转型对零售银行业务提出更高要求

一是经济转型为零售业务发展厘清方向。扩大内需是十八大提出的战略基点，随着政府各项收入增长政策和收入分配制度的改革，社会保障水平的不断提高，将极大推动我国居民收入和劳动报酬的增长，促进我国经济向内需型经济转化。统计数据表明，2016年上半年最终消费支出对GDP（国内生产总值）增长的贡献率达到73.4%。BCG（波士顿咨询）预计，到2020年底中国个人可投资资产总额大约为196万亿人民币。未来5年，随着中国经济迈入新常态，预计将以13%的年复合增长率平稳增长。中高端家庭将占据全国家庭总财富的80%左右，其金融投资理念将更为成熟，财富目标更加多元化，要求零售银行进一步细分客户群体，根据客户的收入和财富状况、行为偏好和需求变化，提供更为专业化、差异化的财富管理、消费金融及投资理财等系列服务。

二是经济新常态推动客户对零售金融的需求。随着中国经济的快速发展与金融市场的日渐成熟，客户的金融需求越发旺盛，尤其是对零售金融产品的需求与日俱增。回想20年前，个人客户的金融需求主要是安全的储蓄和少量的汇款转账；进入21世纪，随着借记卡、信用卡和移动渠道的快速发展，客户拥有更多的支付、交易需求，同时，场景化需求和基于生活的一揽子金融服务需求日益旺盛；近10年来，个人财富的迅速积累也带来了财富管理的黄金时代，理财等需求应运而生。展望未来，在收入倍增、城镇化等宏观政策的推动下，零售金融将与个人生活紧密相连，全面渗透。

三是科技创新带来零售银行运作模式的深刻转变。随着创新驱动发展战略的实施，科技创新尤其是网络和信息技术的加速渗透和深度应用，正在以“智能”“泛在”“融合”的方式改变人们传统的消费行为、生活方式和价值观念。数字化、智能化、移动化将成为新经济运行的主导方式，而金融业拥有的天然网络属性和零售业务本身的自由性决定了网上银行、手机银

行、直销银行等这些“虚拟银行”将成为零售银行业务的沃土。移动设备、4G网络的普及推动了移动端的广泛应用；二维码扫描技术的应用为互联网金融发展和第三方支付提供了强大的技术支持；云计算、大数据等使零售业务的经营成本进一步下降，零售产品和服务品种更加精准、银行与客户之间的互动不断增强。这个过程将使传统粗放的外延式发展模式逐渐在市场竞争中被淘汰，依托信息技术支撑，不断创新管理方式、营销模式及产品功能的科学发展模式将成为零售银行发展的主要方向。零售业务的竞争方式也会由原来的“大鱼吃小鱼”演变为“以快赢慢、以动制静”。

研究机构麦肯锡预计，由高净值和富裕客户群引领，财富管理、非按揭消费金融和小微企业贷款三大引擎推动，中国零售银行业将迎来又一个辉煌的十年，到2020年，行业总收入将达到1.5万亿元，成为仅次于美国的世界第二大零售银行市场。零售银行强大的发展势头，让我们有理由相信：得零售者，得天下、得未来。

我们应该看到，我国零售银行业务仍处于成长初期。经营理念、管理架构、产品体系、业务流程等正在逐步构建，员工队伍、经营文化、创新机制等亟待在发展中历练成熟。基于此，本书利用笔者多年的零售业务管理实践，立足于我国零售银行市场的发展现状，借鉴国际现代商业银行的成功经验，从客户营销管理、渠道规划建设、产品和服务创新、团队文化培育、绩效和风险管理等多个层面研究我国零售银行业务经营转型的战略和举措，旨在为我国零售银行事业的改革和发展建言献策，贡献绵薄之力！

第一篇
国际零售银行业的发展特点和趋势

第一章
零售业务成为国际银行的经营主体

在全球范围内，零售银行提供以消费信贷、私人银行、储蓄汇兑、信用卡和个人理财等为代表的金融服务，服务于包括个人、家庭和中小企业在内的广泛零售客户。零售银行业的发展历史已有几百年，在20世纪80年代逐步兴起。短短20年间，零售业务在商业银行业务中的占比不断提升，以其较少的资本消耗和稳定而丰厚的回报，成为各家银行竞争的主要目标市场。

一、国际零售银行业发展历程

储蓄存款、个人或经营性借款等银行活动，伴随着人类文明的开始而自发产生。15世纪和16世纪，欧洲部分银行开始在大城市的商业地区开设分支机构，标志着有组织的银行正式诞生，服务对象为贵族、土地所有者、富商等，银行经理对客户的资产、家庭情况了如指掌，对利率等工具拥有较大的自主决策权。19世纪后半叶，部分银行通过兼并与收购的方式，迅速扩大规模，但零售银行的服务范围仍仅限于为富有阶层提供储蓄、支票及相应的汇兑与结算，以及由私人银行提供的资产管理、税务安排、收藏、遗产安排等服务。

“二战”以后，为了恢复经济和刺激增长，银行开始向个人和家庭提供消费贷款，包括住房抵押贷款、汽车贷款、耐用消费品贷款以及有关生活费用开支的融资等。随着收入预期的不断提高以及跨期消费模式的出现，消费信贷逐渐兴起，标志着银行零售业务实现了从负债业务向资产业务的扩展。

20世纪60年代后，由于金融创新和资本市场突飞猛进的发展，银行批发业务面临日益严重的“脱媒”压力，80年代利率市场化的全面推进，进一步使得批发业务经营陷入困境。70年代中产阶级和富有阶层大量涌现，信用卡、自动取款机等新型零售产品广泛应用，商业银行逐渐将战略重点从批发业务向零售业务拓展。

20世纪90年代以来，经济的高速发展使西方商业银行零售业务需求日益增长。第一，中产阶级的兴起为商业银行零售业务的开展奠定了客户基础。第二，个人收入和资产的增长使个人客户对零售产品和服务的需求不断增加。第三，房地产市场的迅速发展直接带动了对地产金融和个人资产业务的需求。[注]第四，高收益的股市、外汇、保险、基金等产品引发了客户

大规模的理财需求，加之政府对金融服务的管制逐步放松，使零售银行的业务重点开始转向中间业务。

资本市场的发育拓宽了企业的融资渠道，迫使银行加大发展零售银行业务的力度。整个西方银行业发生的零售银行革命是资本市场发育的结果，资本市场的成熟给企业融资提供了多种渠道，打破了商业银行为企业提供融资一统天下的局面。“金融脱媒”现象导致商业银行的劣势逐渐显现，传统业务的经营举步维艰。注 为了生存和发展，商业银行被迫调整服务功能、业务方向和竞争战略，零售业务逐渐成为银行收入的重要渠道。根据欧洲央行的报告，2000—2003年，欧盟银行业在普遍的经济衰退、股票市场价格大幅度下挫、公司财务丑闻频传以及美国“9·11”恐怖袭击事件等众多逆向冲击下，仍然能保持比较稳定的收入增长与盈利水平，很大程度上得益于抵押贷款、消费者贷款等零售银行业务的稳步增长。截至2005年，英国四大银行（巴克莱银行、汇丰银行、劳埃德银行、国民西敏寺银行）的利润合计233亿英镑（约合430亿美元），其中约67亿英镑来自国内的零售银行业务，相当于从每个英国人手中获得126英镑的利润。银行零售业务利润贡献率持续攀升，其中欧洲第一大银行集团——汇丰控股集团在2005年个人金融业务的利润贡献度一度达到47.2%。业务板块重组后，2014年汇丰控股集团零售业务利润贡献率仍然达到36.73%。美国银行业的突出业绩使其在《银行家》杂志每年公布的全球1000家大银行中保持强劲的优势，而美国银行业的收入和利润增长主要来源于零售银行业务。经过多年的发展，花旗集团、富国银行、美国银行、华盛顿互助银行等大型银行集团零售业务收入对总收入的贡献率都在60%以上，华盛顿互助银行更是高达90%。以富国银行为例，2014年富国银行创造了843.47亿美元的收益，实现利润230.57亿美元。其中零售业务（社区银行口径）收入508.62亿美元，利润141.8亿美元，收入贡献率60.3%，利润贡献率61.4%。如果加入财富管理、退休金和经纪业务，收入贡献率更是达到77.2%，利润贡献率为70%。次贷危机后，以美国银行、富国银行等以零售业务为主导的银行迅速崛起，零售银行业务成为抵御经济周期影响的常青树业务，其对收入和盈利的重要性更加为商业银行所重视，大力发展零售银行业务在国际银行业逐步形成了一股潮流。

专栏1.1 美国银行零售业务的发展历程与特征

美国银行的全称是美国银行持股公司（Bank of America Corporation，BOA），它的前身是1904年由意大利移民创立的意大利银行，是一家标准的“百年老店”。初期的意大利银行主要经营太平洋沿岸各州意大利移民的存放款业务，以后逐渐吸收中下阶层的存款，并对中小企业提供抵押贷款和发放消费信贷，由于经营得当，业

务迅速发展，20世纪20年代，意大利银行就已成为美国西部最大的银行。1927年，该行以意大利国民信托储蓄银行名义取得美国国民银行牌照。1929年与加利福尼亚美国银行合并，改名美国国民信托储蓄银行，总部位于旧金山，受美国最大财团之一的加利福尼亚财团控制。到1945年，美国国民信托储蓄银行的资产超过大通曼哈顿银行，跃居美国第一位。1969年，它建立单一银行持股公司——美国银行持股公司，旗下的旗舰银行就叫作美国银行（Bank of America），美国银行控制美国银行持股公司98%以上的股份。直到1980年，该行所拥有的资产和存款长期在美国商业银行中占据第一。90年代后期，由于花旗集团和摩根大通的崛起，美国银行的地位有所后退，但它仍然是牢牢稳定在美国银行业界的第一集团。

从1998年开始，美国银行完成了三大购并：1998年，美国银行以470亿美元的交易金额合并美国当年排名第三的国民银行；2004年初，美国银行以接近500亿美元收购波士顿舰队金融公司；2005年7月，美国银行以350亿美元的价格收购MBNA（美信）公司。美国银行在2015年度《银行家》杂志全球银行业排名中，核心一级资本排名全球第五（仅次于中国工商银行、中国建设银行、摩根大通和中国银行），资产排名全球第十一，是当代为数不多的资产超过2万亿美元的金融集团之一。

截至2014年底，美国银行保有3300万美国家庭客户，1100万高净值客户，300万小企业客户。其盈利能力优势与它的零售银行优势和国内业务优势密切相关。当代的美国银行，有以下特点：（1）在美国国内的经营区域广，美国银行在美国国内的分支机构涉及29个州及哥伦比亚特区；（2）美国银行的经营网点（现已改造为金融中心）达到4800家，领先于其他美国境内银行；（3）网络银行业务完善，美国银行拥有活跃网上银行平台客户3100万，活跃手机银行客户1650万，15800台ATM机（自动柜员机）。实际上，只要是涉及零售银行的数据，美国银行都名列前茅。正因如此，美国银行屡屡获得英国《银行家》杂志等全球主流金融媒体的零售银行类奖项，被分析家一致认为是当代全球最优秀的零售银行。

美国银行的发展壮大也可以用它的收入变化加以描述。2000年，美国银行的税前收入是117.88亿美元，2004年度税前收入达到212.21亿美元，累计增长80.02%，年均增幅15.83%。2000年，美国银行净收入75.17亿美元，2004年，这一指标为141.43亿美元，累计增长88.15%，年均增幅17.12%。税前收入和净收入的增幅均高于股东权益的增幅，反映了美国银行强大的盈利能力。至2014年底，剔除解决美国司法部诉讼相关费用，美国银行税前收入851.16亿美元，净收入达到115.14亿美元。美国银行的历史，本质上就是一部零售银行的历史，20世纪30年代以后的美国银行尤其如此。美国银行的经营以零售

银行业务见长，现在的美国银行业务主要分为五大部分：（1）全球消费信贷与中小公司业务（Global Consumer and Small Business Banking）；（2）全球公司与金融服务业务（Global Capital Markets and Investment Banking）；（3）全球资本市场与投资银行业务（Global Capital Markets and Investment Banking）；（4）全球财富管理与投资管理业务（Global Wealth and Investment Management）；（5）全球其他业务（Global All Others）。它的消费信贷与中小公司业务部门直接经营零售银行业务，主要经营对个人、企业的存放款、消费信贷、租赁、创业投资、旅行支票、抵押放款和消费信贷保险等业务，其他部门则通过交叉销售方式间接经营零售银行产品。即使不考虑其他部门提供的零售银行业务的收入，仅仅消费信贷和中小业务部门零售银行业务的总收入和净收入就占到整个美国银行收入的50%以上，如果再加上其他部门交叉销售的零售银行业务收入，美国银行的零售银行业务收入占总收入的比重将超过80%。

二、国际零售银行业的发展情况

零售银行业已成为全球金融服务的重要组成部分。目前，全球有超过30亿张流通中的信用卡，接近40亿人使用ATM机、网银或手机银行管理资金，超过2亿人使用信贷和其他财务服务，全球90%的人群距离任何一台ATM机都不超过15分钟。注

国际领先银行的零售业务已演变为主导业务。如花旗银行全球消费者业务集团（Global Consumer Group)，2014年拥有资产1730亿美元，消费者存款超过3310亿美元，占全行总存款的40%；税前收入100亿美元，占全行总收入超过50%；消费者贷款为2980亿美元，占全行总贷款的比重为65%。汇丰银行2014年零售银行与财富管理部门实现收入239.85亿美元，全行收入占比为38.6%（见表1.1）。

表1.1 国际领先银行2014年收入构成情况

部门	花旗集团		汇丰银行	
	收入（亿美元）	占比（%）	收入（亿美元）	占比（%）
零售业务	377.53	52.8	239.85	38.6
公司业务	332.67	46.5	163	26.3
其他	4.7	0.7	217.15	35.0
总计	714.9	100	620	100

资料来源：根据相关银行2014年年报整理

在金融危机期间，零售业务成为国际领先银行的增长引擎。如花旗银行2011年零售业务收入较2009年增长了31%，带动全行收入较2009年实现了6%的增幅；汇丰银行2011年零售业务收入较2010年增长了4.2%，与公司业务一起成为挽回银行收入下滑的重要支柱（见表1.2）。

表1.2 花旗银行和汇丰银行**2011**年收入增长情况（单位：%）

业务部门	花旗银行较 2009 年增长	汇丰银行较 2010 年增长
零售业务	31	4.2
公司业务	–15	6
金融市场业务	3	–43.6
—	—	—
总计	6	–6

资料来源：根据相关银行2011年年报整理

三、国际零售银行业的发展特征

（一）以客户为中心推动业务重组

随着分业经营的约束放松，领先银行以管理会计应用为核心，实施全面价值管理，通过整合内部资源，调整业务体系和组织架构，建立以客户为中心的高效运营体系。汇丰、花旗、德意志等银行分别针对个人客户和企业客户将业务分为4个（个人理财和消费融资、私人银行、商业银行、企业银行与资本市场）、2个（消费者集团、企业及投资银行部）、2个（私人

客户和资产管理、企业和投资银行）大的板块。其中蕴含着相同的逻辑：针对一般个人和中小企业客户，提供相对简单的标准金融产品组合，以产生利息收入为主、非利息收入为辅；针对高端个人客户和大型企业客户，提供投资银行业务中依托于资本市场的复杂金融解决方案，以产生非利息收入为主、利息收入为辅。[注]

以花旗银行为例，2004年，花旗银行实施业务架构调整，剥离了资产管理、寿险及年金等非核心业务，通过并购、重组等手段，集中力量打造全球消费者业务集团和全球公司及投资银行集团（Global Corporate&Investment Banking Group）两大拳头板块。花旗银行的零售业务包括三个部门，分别为隶属于全球消费者业务集团的零售银行、花旗品牌银行卡和消费者融资部门，隶属于机构客户集团的私人银行部门，和隶属于花旗控股的本地消费者借贷部门。通过全世界3100家分支、9800台ATM机、在线银行以及Primerica（普瑞玛瑞卡）的独立代理商分销渠道，花旗银行提供一系列的银行、信贷、保险和投资服务给全球的个人消费者：银行卡部门提供信用卡和消费卡，涵盖MasterCard（万事达卡）、Visa（维萨卡）和其他品牌；消费者金融业务提供消费者贷款产品和服务，包括房地产贷款、个人贷款、个人消费品贷款等；私人银行面向高端客户，为全球超过2.5万个最成功的家庭量身定制个性化的财富管理方案，提供的产品包括一系列的资产组合管理、投资咨询、金融市场工具、信托服务、不动产规划、投资银行服务、信贷以及其他传统银行产品。此外，花旗银行还拥有全球私人财富管理和股权投资研究机构——美邦，向高附加值的私人客户、中小企业、非营利性机构和家族基金提供财富管理和财务规划服务。[注]

美国银行零售业务分为存款、信用卡、消费者房产业务、财富和投资管理业务四个部分。存款部门负责传统的储蓄账户、CDs（信用违约互换）、IRAs（美国个人退休账户）、支票账户、投资账户和产品等。财富和投资管理部门则针对25万美元以上资产的客户提供服务。一是美林全球财富管理（MLGWM），配置了17000名理财顾问，为可投资资产超过25万美元的高端客户量身定制解决方案，包括经纪、退休产品等，2014年收入152.56亿美元。二是U.S信托，与MLGWM的私人银行和投资集团联合为可投资资产超过500万美元的富裕客户提供综合性财富管理方案，包括特殊资产管理服务，2014年收入为30.84亿美元，与2010年基本持平。三是退休服务与理财顾问，为机构和个人提供退休方案及投资咨询服务，2014年收入为0.64亿美元（见表1.3）。

表**1.3** 美国银行财富管理部门服务收益情况

	服务客户（可投资资产）	提供服务	2014 年收入（亿美元）	2013 年收入（亿美元）
MLGWM	25 万美元的高端客户	量身定制解决方案	152.56	147.71
U.S 信托，与 MLGWM 的私人银行和投资集团	500 万美元的富裕客户	综合性财富管理方案，包括财富结构、投资管理、信托以及特殊资产管理服务	30.84	295.53
退休服务与理财顾问	机构和个人	退休方案、投资咨询服务等	0.64	0.66

（二）个人贷款业务成为主要资产业务

近年来，由于个贷业务具有节约资本、风险分散、交叉销售能力强、综合收益高等特征，国际银行已将个人贷款作为信贷业务主体资产，个人贷款占据了信贷资产的半壁江山。2014年末，花旗集团个人贷款余额占比57%，富国银行达到了53.25%，美国银行则为86%（见表1.4）。

表1.4 国际领先银行2014年个人贷款占比情况

业务名称	花旗集团	富国银行	美国银行
个人贷款（百万美元）	369560	444309	141132①
占全行总贷款的百分比(%)	57	53.25	86

资料来源：根据相关银行2014年年报整理(注)

（三）信用卡业务成为主要收入来源

由于具有较高的透支利率、便利的循环信用、灵活的期限安排和还款方式，信用卡分期业务在美国消费者贷款中的比重已经超过90%。其中，50%以上的信用卡债务余额由商业银行直接持有，其余应收账款则被用于

支持资产证券化。在全球最大的信用卡发卡行花旗银行，信用卡未偿余额约占整个银行总贷款量的41%。2014年花旗银行信用卡收入占其零售事业部收入的40%，占花旗集团全部零售相关收入的比重也高达34.95%（见表1.5）。

表1.5 花旗银行2014年零售业务收入构成

业务构成	归属部门	2014 年收入（亿美元）	零售事业部收入占比（%）	较 2013 年增幅（%）
零售银行（含消费者融资）	全球消费者业务集团	163.54	43.31	–3
信用卡		149.37	39.57	–0.6
私人银行	证券与银行	26.53	22.41	36.7

（四）私人银行等顾问服务成为零售业务的重要内容

国际零售银行很多由银行的资产管理子公司（部门）或与外部资产管理公司结成战略联盟，为各类高价值客户提供包括投资、私人银行和财务规划顾问、股票交易、信托、个人税务、遗嘱和执行人服务以及地产管理服务等，并收取顾问服务费与资产管理费。近年来，美国私人银行的理财业务年均利润率高达35%，其中资产管理费占收入的45%，经纪费占20%，净利息收入占25%，远优于一般零售银行业务的盈利表现。目前，花旗私人银行共拥有800名私人银行家，在16个国家建立了51个办公室，为全球最成功和最富有的个人和家庭提供投资咨询建议。2014年私人银行收入增长7%，达到26.53亿美元，占比已达到3.8%。

（五）交叉销售成为获取利润的重要方法

自20世纪90年代末以来，金融混业趋势渐强，以1999年美国《金融服务现代化法案》通过为代表的制度变革为金融业的多元化经营打开了大门。欧美银行业逐步过渡到全能银行制度，全能银行在零售银行业务中的体现是银行向客户交叉销售全面的银行、保险和资本市场产品与服务。国际零售银行业在经销手段上从多渠道进一步向交叉渠道发展，并且经销渠道越多，交叉运用越熟练，市场开发的能力就越强。普华永道对来自全球的250个金融机构的资深主管进行调查，结果显示，建立在信息技术基础上的交叉销售逐渐成为零售银行最主要的扩张策略，其主要实施方式是对银行原有的客户基础销售新产品。特别是随着信息科技和互联网的发展，交叉销售的重要性已经取代了市场的扩张。赛伦传播公司（Celent

Communications) 咨询公司开展的“欧洲零售银行的交叉销售研究”结果显示，欧洲最大的20家银行在线客户的交叉销售收入比传统的经营方式增加了20%，在美国同样有类似的情形。例如，富国银行大力发展创新型销售渠道，大力推广交叉销售。截至2014年末，富国银行总共有2500万活跃的在线客户，1400万活跃的手机银行客户。在社区银行的框架下，多渠道交叉销售取得了巨大成功，每一户平均销售6.17个产品，家庭的金融需求得到满足，客户忠诚度较高。可见，交叉销售成为零售银行获取利润的重要手段。

（六）围绕经营战略强化管理成为零售银行转型的基石

一是逐层细化业务模型，确保战略执行“零偏差”。国际领先银行对自身业务发展定位与战略有着清晰认知和长期坚持，尤其注重“战略—策略—执行”的分解落实，确保战略执行不走样、不偏离。例如，为实现社区银行业务的精细化运作，富国银行从简单的“收入-费用＝利润”公式中导出了密度、交叉销售、效率和投资四大模型（见图1.1），并通过以模型量化指标取代传统的考核指标，使部门和机构的驱动不偏离其总体战略。

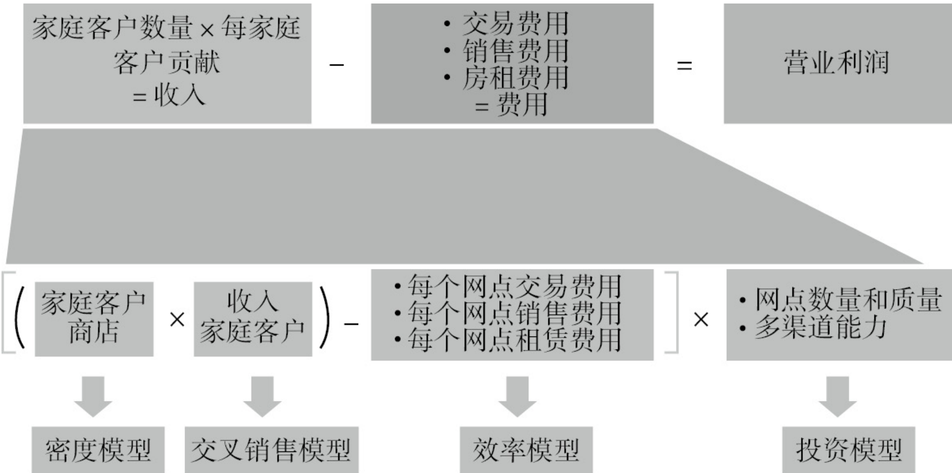


图1.1 富国银行的系统战略模型

资料来源：富国银行网站

二是建立强大的后台作业中心。浩繁的业务处理、信息披露、贷后监控、客户关系管理需要功能强大的数据库支持。国际领先银行大多在全球设立多个后台作业中心，集中进行会计处理、远程呼叫、贷款审批等工作。利用信息技术开发的智能化作业程序，还可进行自动识别、分析和决断，排除主观臆断，避免差错和减少操作风险。美国银行早在1996年就研发推广

客户关系管理系统（CRM），挖掘分析客户信息，客户反应率达97%，贷款成功率达21%。花旗银行耗时3年，重新设计了业务流程和处理程序，只要输入客户信息，系统就会自动给出该客户的信用评分，显示出客户的贷款标准和报酬率。

三是构建科学的内部服务定价支付机制。在现代财务系统的支持下，国际领先银行对于总行对分行的指导服务、研发部门对产品部门的科研支持、科技与法律部门对各部门的服务支持等，均设定了明确的内部支付价格，便于管理会计内部成本核算和实施成本的精细化管理，如汇丰银行的IT（信息技术）部门采取公司化运作，业务部门作为IT部门的客户，购买其产品和服务；IT部门作为供应商，收取相应费用，倘若IT部门服务价格过高，业务部门可购买集团其他组织服务，甚至采用外包。

四是推动实施全面风险管理，以应对多风险联动的管理压力。国际领先银行通常建立垂直的风险控制体系，在各业务部门设立风险控制官和风险控制小组，与业务部门市场拓展有机结合，对上一级风控官负责；在各分行也设立相应的风险控制部门，直接面对行内客户经理；建立统一、明确的风险规则、标准和尺度；把风险文化的培育作为管理层的重要职责，对员工开展持续培训，将风险意识贯彻到业务拓展的全过程，使其成为员工的自觉行动。

（七）打造差异化的竞争优势

由于零售银行的市场竞争日益激烈，迫使银行机构根据环境的变化与自身的比较优势调整发展战略，重构业务模式，集中主要的战略资源培育核心业务和服务品牌，打造差异化的竞争优势。如花旗银行在信用卡、消费信贷业务领域具有强大的实力，并依托广泛的国际业务网络，形成了覆盖全世界一百多个国家和地区的海外服务优势。汇丰银行资本、规模和利润均居全球前列，机构遍布全球各地，但其客户经营战略十分清晰，不求多，但求精，集中全行资源为精选的客户群提供全面、专业的金融服务。梅隆银行作为传统银行位列美国第20位，但作为资产管理公司，根据所管理的资产排名是美国第7位和世界第11位。该银行审时度势，迅速把梅隆银行转变为梅隆金融集团公司，出售信用卡业务、抵押业务和ATM机，任何不成规模或容易受商业周期影响的业务都被扫地出门，某些单元甚至是赔本出售以便加快重新定位进程。目前，公司聚焦于投资服务、机构投资和私人银行业务，而收入主要来源于手续费。Fifth-Third Bancorp（五三银行公司）集团在美国金融服务控股集团中位列第15位，该银行长期坚持吸收存款再把钱贷出去的理念，紧紧围绕核心业务开展经营。同时，该银行无意扩大地理范围发展成美国银行、花旗银行那样的巨型银行，而是专心在开展经营的几个州提高市场份额。由于长期坚持“聚焦”经营，其收益近30

年持续增长，其中22年的增长率都高于10%，被UBS（瑞士联合银行）认为是“行业中管理最好的”，咨询公司Salomon Smith Barney（所罗门美邦公司）多次将该银行评为美国最佳银行。

专栏1.2 交叉销售的翘楚——富国银行

富国银行是一家立足美国本土，提供银行、保险、信用卡、投资、经纪、理财等多元化服务的金融机构，其经营的最大特色就是交叉销售。

从2013年7月起，富国银行取代中国工商银行成为全球市值最高的银行，其市值达2360亿美元，比美国银行、高盛和摩根士丹利的总和还要高。零售业务是富国银行崛起的主要支柱，其发展定位就是沃尔玛这样的零售商，其经营理念是：服务及销售技巧会带来成功；成功的关键是打破樊篱，让交叉销售蓬勃发展。以活期存款、抵押贷款和小微贷款作为基础，富国银行通过交叉销售创造客户黏性、培育客户忠诚度并索取高额回报。使用富国银行零售银行业务的客户，人均购买了5.9种产品；440万经纪业务客户，人均购买了10种产品。

富国银行明确以交叉销售为集团的最重要战略。富国银行发现，交叉销售能够有效地巩固客户关系，形成良性的销售循环：向客户销售越多的产品，就会越了解客户；越了解客户就越容易销售更多产品。为此，富国银行将交叉销售作为实现收入增长、利润增长的渠道和方法，其战略目标是每年通过交叉销售使收入增长10%以上，使利润增长比收入增长高出50%（见图1.2）。由此，交叉销售策略转变为整个集团全面和立体的战略体系。

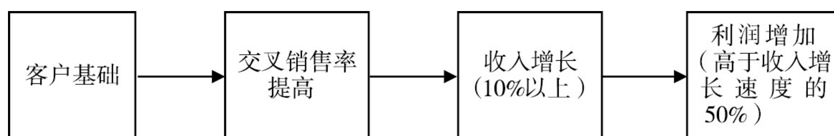


图1.2 富国银行的商业模式

纵观富国银行的发展模式可以看出，富国银行并没有像花旗银行那样兼顾批发与零售业务，而是重点向零售业务倾斜；所销售的产品也并非高附加值的产品，而是更注重现有客户的维护和挖潜，通过向客户提供多元化的优质服务，巩固客户关系，进而销售更多的产品，使每个客户对银行的贡献度和忠诚度提高。这种“精耕细作”的发展模式使富国银行取得了骄人的业绩。富国银行的交叉销售率是行业平均水平的两倍，自1998年已经保持了11年的持续增长。2014年12月，平均每个家庭客户拥有的产品为6.17个，而且1/4的零售银行家庭客户购买过超过8种产品。目前，1/3的美国家庭是富国银行的客户，下一步

将提升到1/2。这从实践上证明了银行客户关系与客户购买的产品数量和客户价值贡献之间存在显著的正相关关系。交叉销售贡献了富国银行盈利来源的80%，其资产回报率和股东回报率保持两位数的增长，远高于其他同业。

富国银行凭借其“镇店之宝”——交叉销售，曾一度成为中国零售业纷纷效仿的典范。自2006年以来，光大银行、中信银行、平安银行、民生银行等众多企业开始探索交叉销售之道（见表1.6）。然而，随着富国银行对交叉销售的过分追捧，激进的企业文化和过度的激励也给这家宇宙银行带来了麻烦。2016年，富国银行被美国联邦法院开出1.85亿美元的罚单，原因是其自2011年以来，员工为了完成销售目标而私自开设200多万个借记卡和信用卡账户，让客户缴纳更多的费用。由此可见，交叉销售应该保持在合理范围内；否则，过度使用会给员工造成巨大的心理压力，甚至使其单纯为了追求业绩而采取违法的行为。

表1.6 富国银行的交叉销售业绩（单位：年，个产品/客户，%）

年份	个人客户	批发客户	企业	中端市场	购买 8 个产品以上的客户占比
2014	6.17	7.2	—	—	25
2009	5.95	6.4	3.72	8	25
2008	5.73	6.4	3.6	7.6	24
2007	5.5	6.1	3.5	7	20
2006	5.2	6	3.3	—	20

资料来源：富国银行2014年年报

---

1. 以美国为例，政府提供的“买得起的住房”政策保证了国民对住房按揭贷款旺盛的需求。
2. 由于个人尚且无法通过资本市场融资，所以金融脱媒化的趋势并未影响银行的个人贷款业务。
3. 资料来源于花旗银行2011年年报。
4. 该数据主要包含富国理财业务收入。
5. 如汇丰集团从普通个人得到的非利息收入约为30%，从中小企业客户得到的非利息收入为42%，从高端个人得到的非利息收入为63%，而大型企业客户则为68%。

6. 资料来源于花旗集团网站。

7. 因数据未单独披露，此处个贷数据未包含美国银行Global Wealth&Investment Management（全球财富及投资管理）业务板块中的个人贷款部分。

第二章
零售银行客户管理日益精细化、差异化

自20世纪60年代以来，随着市场竞争日趋激烈、消费者的需求向多样化、复杂化的方向发展，银行要吸引并维持客户必须确立“以市场为导向、以满足客户需求为中心”的经营理念。这种以客户为中心的经营理念把创造客户关系作为营销的基本使命，一方面，要求营销活动以满足客户需要为重点，最大限度地提高客户的满意度；另一方面，通过有效的客户关系策略来提升客户价值贡献。在此阶段，银行将客户需求贯穿于营销的全过程，各部门也都围绕客户需求进行合作，并为此进行组织结构和业务流程上的重组。银行还以营销为目的进行资源整合，协调一切营销要素，从而全方位地满足不同客户的整体需求，实行整合营销。在营销过程中银行不仅要立足于当前，而且要更加关注长远利益。自此，如何提高客户满意度、树立银行的良好形象、激励客户重复购买、优化客户资源的关系营销几乎贯穿营销的始终。

一、以信息化和细分为基础进行客户价值管理

为了能够提供多元化、个性化产品，首先要对客户需求、偏好和行为有深入的了解，国际零售银行普遍采用先进的CRM进行客户管理。最早提出该概念的Gartner Group（高德纳咨询公司）认为，所谓的CRM就是为企业提供全方位的管理视角；赋予企业更完善的客户交流能力，让客户的收益率最大化。这是一种技术投入很大的项目，其基础是全面掌握和分享客户信息，旨在以庞大的客户信息数据为银行缩减销售周期和成本、增加收入、寻找扩展业务所需的市场和渠道以提升客户的价值、满意度和忠诚度。CRM根据需求、行为、购买倾向和其他特征区分出现实客户和未来客户以及客户的不同类型，分类进行维护管理，为银行提供在不同市场、不同地域对客户关系定价、估算成本和精准营销的能力。埃森哲调查显示，90%的英国银行和95%的大陆银行把CRM作为优先发展问题，毕马威和高盛也将先进的CRM应用作为全球领先零售银行的关键特征。

当前，国际领先银行普遍建成了具有统一共享、面向过程的客户信息数据库，覆盖客户各渠道的交易和资产信息，记录、集中各渠道的客户关系营销过程和相关信息。如花旗银行耗资数百万美元实施“彩虹计划”，建成独立的全球IT平台，提供全面的客户信息，分析客户的生命周期、生活需求、社会阶层、偏好、消费习惯、资金运用习惯，并将其作为判断客户的终身价值、进行市场细分的标准。该CRM系统具有数据库自动存储和智能挖掘功能，能够动态地根据所储存的客户信息，综合进行分析，从而发现

客户并与客户进行良好沟通。富国银行的客户关系管理平台能够提供整合的客户信息和金融产品知识，建立客户识别模型以及回应预测模型，有效识别客户的潜在需求，提高营销效率。英国的Lloyds TBS（劳埃德银行）集团于2000—2002年投资7000万英镑建立新型CRM，形成基于客户价值和客户需求的综合性经营模式。

各家零售银行利用CRM开展特色服务。如渣打银行借助CRM建立客户个性化档案，当老客户办理业务时，银行新老职员均能称呼其名，按其喜欢的方式提供服务，及时推荐符合其偏好的新服务项目，甚至提醒客户子女的生日，使客户对银行产生高度依赖。当客户登录门户网站时，CRM还可以及时查询客户资产情况，追踪并判断客户关注点，依照事先拟定的对策提出方案，如提供与客户关注点相关的其他产品信息，或在客户所在页面弹出“限时优惠方案”，当客户再次登录时，将自动推荐相关新产品信息。

汇丰银行将其客户细分为八大类：初出茅庐，刚参加工作；事业刚起步；事业小有成就；中年富有；退休富有；退休不富有；学生；家庭主妇。值得一提的是，花旗银行和汇丰银行的CRM经过分析发现，拥有高额存款但交易不频繁的客户，对银行的贡献并不高，对其无须投入最大的经营资源，而可通过业务规则将其激活或者使客户自动退让出资源占用空间。经过选择，汇丰银行将其主要目标市场定位于事业小有成就的中年富有人群，次要对象定位于事业刚起步人群和富有的退休人群。

劳埃德银行通过客户观察系统（Customer Insight System, CinS）能够对1600万客户中的每一位客户的当前价值进行监测，披露出每个客户对银行的价值、客户持有该银行的何种产品、银行与客户最近的接触、未来从该银行购买产品和服务的倾向，并根据客户当前和预期未来对银行的价值，对客户进行细分，形成了多达48个分项，而在业务一线则被分类为高价值客户、高潜力客户、基础客户和核心客户。通过CRM实施差异化的营销策略和产品组合，2000—2002年，这家银行每个客户持有的产品从2.3个增加到2.8个。由于拥有1600万客户，每个客户多持有半个产品就能转化成大量的新增收入，所以CRM已经成为客户营利性提高的推动力量。

CRM实现了从目标客户中自动识别低价值客户、中等价值客户和高价值客户，交由不同客户部门实施分层管理。如美国银行的存款部门服务于总资产25万美元以下的客户，财富和投资管理部门服务于资产超过25万美元的富裕客户，资产超过500万美元的高端客户则由U.S信托、私人银行和投资集团联合提供服务。

零售银行普遍以客户经理为主、产品经理为辅实施关系管理。在客户部门负责制主导下，各分支网点人员实现了由柜员向顾问型客户经理的转变。目前，在多数国际银行的分支网点中，客户顾问、客户服务官、业务经

理、个人银行家、个人金融顾问和金融规划经理等客户经理，占分支员工总数的2/3以上。他们跟踪所管辖的客户行为和关系营销过程中的信息记录，识别客户所处的金融人生阶段和风险偏好，实现对客户人生事件的持续跟踪管理，同时在对客户关系定价和成本、收益估算的基础上，设计与客户接触的整合的多渠道战略，根据客户风险厌恶程度和可能的偏好提供有针对性的解决方案，提高客户的满意度与忠诚度。对客户经理主要考核客户资产增值、客户满意度以及客户产生的利润情况，并由客户经理对各渠道服务进行考核。产品经理负责产品的研发设计与风险防控，承担各个产品线的经营任务指标，在一定政策范围内拥有常规产品的定价权和销售决定权，指导客户经理、市场部经理完成营销计划、营销战略的细节，并配合客户经理开展营销活动。在客户的维护管理上，各家银行出台了一系列的具体规定，如澳联邦银行建立了明确的职责分工机制，柜员只负责业务办理和转推介，不能做强推介，专业的营销由客户经理完成，产品经理配合做好产品顾问和定价。奥克兰储蓄银行（ASB)将客户分为类似豪华舱、高端经济舱、经济舱等不同类型，根据客户群体的特点，由不同的团队进行营销维护，如针对新西兰农民（当地高端客户）安排了专门的服务人员和电脑设备。此外，奥克兰储蓄银行规定投资经理在签单前至少拜见客户3次，必须全面了解客户的个人及家庭基本信息、金融服务需求、经济能力、负债等相关情况，该行还规定了管户人员电话联系客户的最低次数，并制定了专业的营销服务话术模板。

专栏2.1 加拿大皇家银行的CRM应用

加拿大皇家银行（RBC）在客户经营中依托大数据的作用，广泛使用客户细分和精准营销手段，重视CRM体系建设。技术变革正在改变客户行为和预期，大数据技术可以洞察客户需求、提升营销精准度、识别风险和欺诈、提高运营效率。

精细的客户细分，说着容易做到难，但加拿大皇家银行可能就是少数真正做到这一点的银行之一。加拿大皇家银行的CRM里有超过80种客户模型，而且银行的系统和工作部门每个月都会对所有资格客户在非常具有相关性的战略模型和战术模型两个层面上进行评分。战略模型主要用于帮助银行跟踪客户的需求和客户优先考虑的产品购买选择。战术模型主要用于明确可以带来收入的合同签订机会，并为直接跟客户做交易的银行员工生成有巨大指引作用的客户信息清单。在这两个模型基础上，银行每月在超过80种的模型框架内评估客户需求，可以帮助皇家银行实现运营或利润目标的需求总量超过1300万个。其中大约600万个被销售部门直接利用来同客户联络，剩下的700万个在客户与银行开始签订合同之前间接加以利用，这部分需求被称作“可能的销售机会”。这就意味着，在客户服务代表和分支机构的员工拿到

客户需求清单并彻底了解客户的具体需求之后，他们可以有针对性地设计出高质量的定制产品以提供给客户。

加拿大皇家银行不将CRM看作一个系统，而是作为一种管理制度、业务规范、业务流程以及客户管理的手段。应用CRM将银行“推动”的营销方式（从银行的角度出发）转型到客户“拉动”（从客户需求出发）的有针对性的商机管理模式，通过CRM进行实时投放，投入产出比高达1：2.2。

二、多渠道联动的客户管理

客户营销管理中最主要的挑战是，如何使那些符合客户需求的客户服务变得有效率、有效果、有效益，从而提高银行利润。建立多载体、多层次、全方位的分销渠道并实现渠道间的合理分工与联动，是应对上述挑战的重要尝试之一。

随着电子银行渠道的发展，银行与客户之间的互动越来越依赖多种渠道来实现，孤立的销售渠道已经不能适应当前的新形势。银行要想在与客户的互动过程中提供高质量、完善的客户服务，就必须实现与客户之间跨渠道的互动。因此，客户管理工作应该考虑到所有的销售渠道。银行应根据客户的个人情况选择销售渠道，结合不同的情况选择不同的互动方式和渠道与客户进行联系，建立分渠道的专业化服务能力，以便每个渠道都能较好地适应特定情形下的客户需求。如物理网点服务与上门服务对象为中、高端客户，提供高质量的金融解决方案，把握客户关系建立的复杂性；客服中心电话服务主要针对中端客户，提供集中、标准化的接入服务，或对在物理网点受到冷落的客户主动发起联系，使物理网点从繁重的中、低端客户服务的日常工作中解脱出来；自助机具、个人网银等渠道的优势在于提供自助交易服务与信息咨询，以及通过机具与网页的客户关注点分析，收集客户隐蔽的金融需求，对简单产品进行有针对性的在线推介和交叉销售活动（见图2.1）。

渠道	重点	例子
物理网点 上门服务	对高端客户提供高质量的个人化咨询以及销售服务， 把握客户关系建立的复杂性	高价值的个人咨询 财务规划 与主题有关的活动 事件
客户服务 中心电话	对中端客户提供集中的客户服务， 主动与客户对话，将物理 网点从中、低端客户的服务中解脱出来	电话客户服务 答复 服务 帮助台
自助机具 网上银行	信息咨询、标准化交易， 记录客户关注点， 开展主动在线推介	信息 交易 收集客户关注点 在线推介

图2.1 根据不同侧重点的典型渠道定位

国际领先的零售银行以客户为中心，将自身定位为全方位多渠道的金融服务机构，建立跨渠道、面向过程的客户关系管理和服务流程，覆盖客户服务的信息、咨询、决定和售后服务四个阶段。信息阶段，可由银行发起——由客服中心打电话、发短信或在电子机具、网银界面进行信息推介，也可由客户发起——通过电话咨询或由电子机具、个人网银上的相关浏览记录提交所关心的内容，由客服中心进行初次沟通，筛选出具备有效需求的客户，或直接完成简单业务受理。银行客户经理通过整合的跨渠道信息系统了解客户复杂业务需求后，发起咨询阶段和决定阶段，邀请客户前来网点进行面对面接触，或上门拜访高端客户，以深入了解和把握客户需求，促成客户服务方案的形成和实现。售后服务阶段，通过电话、自助机具或网上银行等自助服务系统来完成，或同时启动二次销售（见图2.2）。

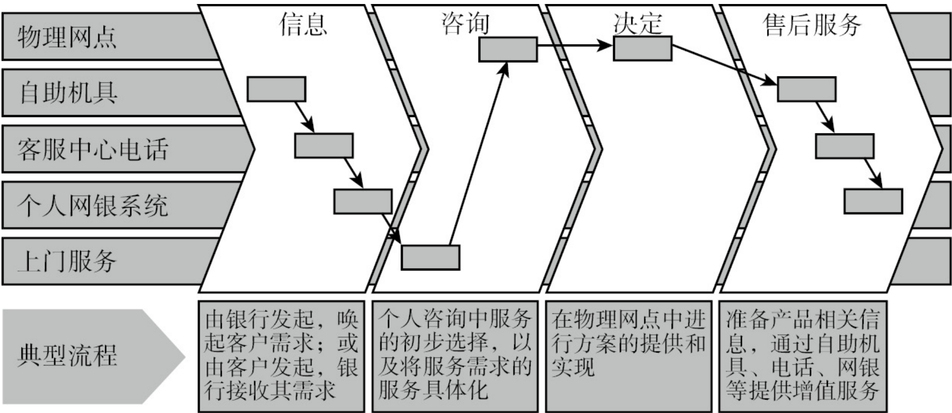


图2.2 客户分阶段多渠道营销管理示意图

特别值得关注的是，随着互联网技术的发展与应用，数字化趋势席卷金融业，互联网金融的冲击迫使零售业务渠道创新由传统渠道向新渠道转移，电子银行、手机银行、跨界合作、社交网络等将成为零售业务渠道的新阵地，移动银行成为未来挽留客户的制胜法宝。研究表明，银行对移动端的投入换来了更高的客户忠诚度，并将取代电脑端和网点成为未来的主流渠道。在支付宝和微信正在颠覆银行格局的今天，移动渠道的创新势在必行。

就整体而言，多渠道的整合需要强大的客户关系管理系统，它能够支持银行在一个平台上实现多渠道的联动营销。所有渠道之间的业务流程和组织体系实现无缝链接，使客户无论通过哪一个渠道获取银行的产品和服务，银行都能提供一个标准、清晰、流畅的客户体验。诸如花旗银行等行业领导者，它们从来不会重复要求客户提供相同的信息。在客户亲临提供全方位服务的网点时，在线搜索产品时或者联系客服中心时，他们在各个接触点共享的数据均被存储在一个覆盖所有渠道的CRM中。在客户与银行发生接触时，银行的任意渠道都可以随时获取相关数据。客户个人信息的跨渠道覆盖使得银行能够更快地掌握客户的需求信息并提供量身定制的客户体验，以客户为中心的全方位渠道战略有助于银行将各个渠道从单纯的服务提供者或产品信息发布者转变为提升收入的驱动器。

三、私人银行业务——个人客户管理的金字塔塔尖

与一般的零售业务相较而言，私人银行业务位于商业银行个人客户管理金字塔的塔尖。它以资产管理业务为基础，以高层次专业人才为支撑，以专业化个性化经营为特征，制定一整套金融服务方案，以满足高净值客户复杂多样的需求、深入挖掘商业银行与客户的合作价值。因此，私人银行业务更加注重服务对象的高价值、服务水平的专业化、服务策略的个性化，更加强调团队管理与服务，有效实现了商业银行由传统信用中介向多元化现代金融供应商和“新概念银行”的跨越式转变，并以此实现商业银行客户结构、人才结构、产品结构和业务结构的全面优化。

私人银行起源于16世纪的瑞士日内瓦，形成于18世纪工业革命后的英国，发展于20世纪的美国，在国外已有300多年的发展历史。目前，全球私人银行业以日内瓦、苏黎世、伦敦、纽约、新加坡和中国香港等为中心，已形成欧洲、北美和亚太三大主要区域市场。据相关研究显示，全球财富管理行业的管理总资产在全球金融危机后实现了连续二年的增长，增长率为11.2%。其中，瑞银集团、摩根士丹利和美银美林资产管理规模占据前三位，规模大约为2万亿美元。全球前25大私人银行的资产管理规模约为12.8万亿美元，占总规模的比例约为62%。全球前五大私人银行资产管理规模为7.6万亿美元，占比约37%。全球前十大私人银行资产管理占比约

37%。2015年，全球私人银行资产管理规模增加了3.4%，新资金流入增长25.8%，营业利润增长3.3%。

国外私人银行已形成经营管理品牌化、服务方案个性化、业务发展多元化、区域布局全球化等一整套成熟的发展经验。其基本特征如下：

（一）服务对象更加注重高价值

私人银行作为最高层次的财富管理行业，其目标客户群是极富裕型客户和高净值财富拥有者。美国的美林（Merrill Lynch）和凯捷咨询（Capgemini）将个人收入超过1000万美元或财产超1亿美元的个人客户定义为超富裕人士，而将个人收入超过100万美元或财产超过1000万美元的个人客户定义为富裕人士。这两类客户就是商业银行的私人银行客户。花旗银行将私人银行客户准入门槛定位为最低净资产1000万美元；纽约银行将投资于单一债券或股票资产的私人银行客户的准入门槛定为50万美元，将提供5种标准的投资组合方案的私人银行客户准入门槛定为500万美元；美国银行则只为可投资资产逾5000万美元的超级富豪提供私人银行服务；对于欧洲的商业银行而言，私人银行服务的客户准入门槛一般为100万美元。由于私人银行业务所服务的对象是价值更高的个人客户，相较于一般的零售业务而言，其业务范围更广、产品复杂程度更高、按照客户需求量身定做。私人银行客户对商业银行的贡献度更大。近年来，美国私人银行业务年均利润率高达35%，年盈利增长速度在12%～15%，远远优于一般零售银行业务。

（二）服务水平更加注重专业化

商业银行更加注重依靠服务的专业化来提升自身的服务品质，以此促进客户提高满意度与忠诚度，有效降低经营成本和提高客户回报。一是强调客户服务团队的建设，提供涵盖资产组合管理、投资基金、信托与公司业务、证券经纪、外汇、贷款、现金管理、衍生品及结构性产品、贵金属等领域的专业人才团队服务。一些富豪甚至拥有多达10位私人银行家为其理财。二是完全实行客户个性化管理，即金融产品与服务的整合创新、销售渠道的选择等，都充分迎合客户的金融服务偏好与需求。三是具有更高的服务品质，如在投资服务上，不仅投资管理更专业，可使资金获得一个较好的投资机会，同时制定一个全方位的服务方案和策略，既能规避风险，又能合理避税。四是对客户服务的领域已远远超过了金融业本身，据美林和凯捷咨询提供的全球财富报告，富豪偏好结合避险与节税，兼顾业绩与风险的金融产品，如避险基金、保本型证券等；同时有很多富豪酷爱收藏古董和艺术品，需要私人银行提供相应的鉴定团队，并可以代表客户去拍卖行竞标；对于酷爱风险投资、企业并购和热衷于慈善事业的富豪而言，

从事私人银行服务的专家们责无旁贷地成了“风险投资项目专家”和并购与慈善的“操盘手”。由此可见，私人银行提供的服务和产品几乎涵盖了生活的方方面面：帮助客户管理庞大的资产，投资股票、债券、对冲基金和外汇等金融产品，提供并购案建议及标的，帮助客户购车、买房，打理税务，为他们的事业继承以及子孙后代的财产问题出谋划策；甚至还帮助客户策划慈善捐助、进行收藏鉴定，代表客户到拍卖场所竞标古董。以蒙特利尔私人银行服务为例，其四大服务［“至尊银行服务”、财富规划、遗产和信托服务、enCircle（环绕）服务］都是围绕“客户需求”创新的专业化服务。“至尊银行服务”和enCircle服务是以客户类型为维度进行的服务划分，前者针对高端商务人士金融需求，整合银行账户和现金管理、定期投资和开放式基金、个人商业融资、定制贷款等产品和服务；后者针对家庭和老年客户，提供包括账单支付、投资管理、纳税申报准备、家庭财务知识教育、生活方式服务在内的全方位解决方案。“财富规划”、遗产和信托服务这两项则是以客户行为特征为维度进行的服务整合，前者针对客户财富管理的需求，整合包括财务规划和税务规划服务、过渡期规划、慈善事业服务、企业转让规划等在内的产品和服务；后者针对有遗产信托需求的客户，借由蒙行信托公司，为客户提供遗产管理和信托服务。

（三）服务组织更加凸显合作共赢

一方面，商业银行关注的首要问题是私人银行客户与商业银行的利益关联、私人银行客户对商业银行的合作反应，而非私人银行客户的单一交易规模，其目的在于与客户缔造良性互动的、长期友好的战略合作伙伴关系，并依靠双方关系的建立与发展，持续提升私人银行客户与商业银行的合作价值。商业银行建立与客户间有效的沟通渠道和机制，充分保障客户利益和诉求，努力实现私人银行客户的价值最大化。另一方面，为了能与私人银行客户建立良好的合作关系，商业银行普遍采取了品牌经营策略，即从合理构建内部组织架构、完善业务体系入手，以商业联盟共同为客户创造财富的核心理念，依靠商业联盟为私人银行客户提供增值服务，培育私人银行客户的忠诚度与依赖度。

近年来，随着全球高净值人群财富的高速增长及金融需求结构的日新月异，私人银行的经营模式也在发生着深刻变化，由于经营定位、经营区域不同，私人银行的经营模式也大相径庭。

苏黎世大学进行的全球私人银行研究将全球159家私人银行的业务模式划分为三类：一是全能商业银行的私人银行业务单元，如瑞银集团、瑞士信贷集团和花旗集团，此类业务模式的私人银行可以充分借助大型商业银行在规模、资源和信誉方面的优势；二是专注于资产管理和投资银行的私人银行，如高盛、德意志银行（Deutsche Bank)和J.P.摩根；三是传统的私

人银行，其主要专注于私人财富管理，如Union Bancaire Privée（瑞士瑞联私人银行）、Bank Julius Bär（瑞士宝盛银行）和La Roche&Co（洛桑银行）（见表2.1）。

表2.1 私人银行业务模式比较

私人银行业务模式	平均人员规模	平均管理资产规模	模式特点
全能商业银行的私人银行业务单位（20 家样本）	约有 2900 名私人银行员工	约 1620 亿瑞士法郎	效率性高；管理资产增速较慢
专注于资产管理和投资银行的私人银行（66 家样本）	约有 326 名私人银行员工	约 170 亿瑞士法郎	管理资产增速较快；营利性较好
传统的私人银行（73 家样本）	约有 120 名私人银行员工	约 40 亿瑞士法郎	管理资产增速适中；员工成本较低

资料来源：Birchler，U.，Cocca，T.，Ettlin，D..The International Private Banking Study 2009.pp.40-44

通过对三大类私人银行经营模式的成本/收入比率（Cost/Income Ratio）、调整后利润（Adjusted Gross Margin）、股本回报率（ROE）、管理资产增长率以及每名员工毛利收入、成本费用及净利润的分析和比较，苏黎世大学的研究显示出在三类私人银行经营模式中，全能商业银行的私人银行以高端和超高端客户为目标客户群，主要以零售客户提升和企业高管客户为主要客户来源，通过协同效应获取客户转介。协同效应带来的管理费用的降低以及从其他业务部门获取的客户转介减少了客户获取的成本，从而使其效率更高，能够在相对低成本下生成更高的收益；专注于资产管理和投资银行的私人银行与其他两种类型的私人银行业务模式相比较有较高的利润率，主要是由于此类业务模式采取自行设计产品和销售产品的方式。专注于资产管理和投资银行的私人银行的管理资产的增长是三种业务模式中最快的，其主要得益于此类私人银行进行的大量并购活动；传统的私人银行管理资产增速适中，员工成本较低。如隆奥银行等瑞士私人合伙银行和其他独立的金融机构，规模较小，以超高净额财富拥有者为目标，通过与客户建立私密的信任关系，直接为客户提供全方位服务。

从区域结构来看，不同地区的私人银行经营模式受当地客户财富管理目标、资产配置和服务需求的不同影响，也呈现出不同的特点和发展趋势。

欧洲私人银行业的客户一度以财产继承群体为主。由于财富具有跨代传承的特点，欧洲高端富裕人群在继承财富的同时，有时也不可避免地继承了私人财富管理机构。历史传承悠久的私人银行，在这一市场占据较大份额并享有良好的品牌声誉，其经营模式以全权委托型资产管理为主。继承“旧财富”的高端富裕人群进行财富管理的主要目标是维持现有的生活水准。他们希望通过私人银行提供的财富管理服务，实现生活水平在可预期未来的稳定；由于大部分的财富不是来自自身创造，因而他们对服务的费用没有北美客户敏感，更具有愿意为私人银行提供财富管理服务支付高昂服务费用的意向。这使得欧洲私人银行管理的商业模式以收费为基础，体现出以服务为主、产品配合的特征。除了大型银行集团如瑞银、瑞信等私人银行之外，世袭传承、特色经营的私人银行在欧洲同样占有重要的市场地位。例如，法国洛希尔家族是欧洲最古老的银行世家之一，在法国、瑞士等国的权贵名流中极具口碑。英国顾资银行（Coutts）创建于1692年，被称为欧洲最好的私人银行之一，在英国的私人银行中排名第一，这家原先只为英国女士个人服务的银行，有着超过300年的运作经验，管理着世界各地10多万名富豪客户的资产，为客户打理的总资产近1000亿美元。2000年苏格兰皇家银行收购了国民西敏寺银行，并通过国民西敏寺银行集团内的顾资银行使苏格兰皇家银行在私人银行业务方面占据了优势。

北美私人银行的市场规模足以同欧洲大陆相媲美。历次科技革命带动产业转型和经济腾飞的特点使得美国私人银行客户中创业致富的新富人群比例较高。大型银行的私人银行业务部门主导着美国私人银行财富管理市场，其主要经营模式以交易服务型为主。

20世纪70年代以来的经济腾飞及居民社会财富的急剧增加，使得亚太地区成为全球第三大私人银行市场。BCG发布的《2015年全球财富报告》显示，2014年北美地区私人财富总值达51万亿美元，亚太（不包括日本）首次超越欧洲（包括东欧和西欧），成为全球第二富裕的地区，私人财富总值达47万亿美元。该报告同时预测，到2019年，亚太（不包括日本）将取代北美成为全球最富裕的地区，其将占据全球私人财富总值的1/3。

研究表明，未来亚太地区私人银行业务还有很大的增长空间。以中国为首的亚太地区私人银行客户，由于其财富的创造适逢新经济发展、全球化以及资本市场的爆发，财富积累异常迅猛，他们的平均年龄仅42～48岁。由于该类私人银行客户多较为年轻，普遍处于事业发展的黄金期，加之所处的时代正是投资创富的黄金时期，因此有着极强烈的再投资、继续创富的欲望。

专栏2.2 瑞银集团私人银行业务发展经验

瑞银集团正式成立于1998年6月，由瑞士联合银行和瑞士银行公司合并成立，两年之后兼并了美国的证券经纪商普惠，总部设在苏黎世，其开展私人银行业务已有140多年的历史，管理着来自全世界富裕客户超过1万亿美元的投资资产，是目前世界上最大的私人银行。其业务发展主要有以下特点：

1.重视客户细分，提供差别化的产品和服务。为了最大限度地体现私人银行的特点，充分满足客户需求，在服务中挖掘客户为银行创造价值的能力，瑞银集团按照在CRM中的资产总值情况把客户分为关键客户、高净值客户和核心富裕客户三个层级。其市场细分标准为：拥有5000万瑞士法郎以上资产的被称为关键客户（Key Client），拥有200万~5000万瑞士法郎资产的被称为高净值客户（HNW Client），拥有50万~200万瑞士法郎资产的被称为核心富裕客户（Core Affluent），并根据客户层级的不同配备不同层级的客户经理来进行维护，每个客户经理维护约50名客户。由于瑞银集团CRM技术先进，细分客户科学合理，使客户经理的服务更加具有针对性，他们能充分考虑客户自身的具体情况，为客户提供个性化和差别化服务，并与客户建立密切的关系，这大大提高了客户对银行的忠诚度和信任度。

2.重视服务细节，为客户提供人性化的服务环境。私人银行业务是一种综合性的财富管理活动，需要客户与私人银行财富顾问或客户经理进行充分的沟通和交流，商榷财富管理服务方案，体现以客户为中心的服务理念。瑞银集团非常重视服务细节。在瑞士，瑞银集团共有110家财富管理中心，布局充分考虑了历史因素和客户偏好，以最大限度地覆盖私人银行客户。另外，瑞银集团在会谈区域设计上根据不同客户的偏好设计了大小不一的会谈室，并配备可直接录入投资组合执行指令的电脑，方便客户在沟通过程中即时做出投资决策，同时配备了全程录音电话、互联网等方便客户与财富顾问进行沟通，为客户营造人性化的服务氛围。

3.重视团队合作精神，为客户提供优质服务。瑞银集团的私人银行客户服务团队包括客户经理团队、财富顾问团队以及理财专家团队。在三个团队的密切配合和统一的服务流程控制下，团队成员为客户提供高效、优质、全面的理财服务。每个机构的客户经理团队数量由私人银行客户量的多少来决定，每一客户经理团队由客户经理主管、客户经理、客户经理助理组成。财富顾问团队和理财专家团队成员主要分布在私人银行业务的产品和服务部，配合和支持客户经理团队为客户提供专业的财富管理解决方案。此外，为了及时更新业务知识，瑞银集团每年都会投入大量资金对客户经理、财富经理进行培训，不断提高私人银行客户服务团队的综合素质和专业胜任能力。

4.优化服务流程，重视客户体验。围绕为私人银行客户提供个性化服

务的解决方案，瑞银集团优化并设计了结构清晰的财富管理咨询流程，并在全球统一执行，让客户享受到持续、一致的服务体验。其私人银行客户服务流程共四步：第一步是了解客户基本情况和服务需求，分析客户特征；第二步是从最好的、可供选择的产品和服务中进行甄选，为客户设计出符合其自身特点的理财方案；第三步是与客户就实施建议的内容进行沟通以达成共识，为客户提供最优解决方案和投资策略；第四步是实施服务方案，及时向客户提供关于财富管理既定目标的实现情况，定期回顾方案实施效果。服务流程的优化，大大提升了客户体验效果。

5.重视各业务条线间的合作，确保整体利益最大化。瑞银集团的业务结构是“大私人、小零售”，实施了“一个企业”的战略，将整个集团整合为私人银行、投资银行、资产管理三大业务条线，并集中统一了中后台支持。在客户细分标准问题上，如果涉及在客户升降级管理方面和私人银行部门与其他部门的利益冲突或利益分配问题，各部门均以注重客户自身感受为前提，制定相应的制度做保障，如有特殊情况，由高层介入完成客户升降级的平滑过渡。集团注重的依旧是客户的利益，同时对于客户而言，升级意味着可以得到更专业更个性化的服务，降级意味着从一个高端客户群中的低端客户成为一个低端客户群中的高端客户，受关注程度也会发生改变。通过各部门合作理顺了客户介绍、产品交换、业务间的配送流程，实现了跨部门、跨区域销售，从而为客户提供了更丰富、更便捷的服务，有效地提高了整个企业的收入，保证了整体利益最大化。

第三章
零售银行产品与服务呈现多元化趋势

零售银行业务面对数量庞大、各式各样的客户群体，是商业银行创新最为活跃的领域。随着产品、渠道多元化以及信息技术的发展，世界各国银行致力于提供随时、随地、随心的多元化金融产品和服务，带动了零售银行收益的快速增长。

一、零售银行产品与服务高度综合化、多样化

自20世纪80年代后期以来，以欧盟银行业为先导，国际银行业逐步过渡到全能银行制度，以不同形式的综合金融集团开展全面金融业务经营。全能银行制度在零售银行业务中体现为，银行通过多种渠道向客户交叉销售全面的银行、保险和资本市场产品与服务。

综合不同国家不同类型银行机构的情况，目前的零售银行产品主要由八大类构成，依照复杂程度和对银行利润的贡献程度，从最简单和对银行利润贡献最小的基本账户开始，然后依次是储蓄、保险（汽车、家户、债权人）、直接投资（股票、债券）、消费者贷款、信用卡、长期储蓄（人寿、养老、共同基金）和抵押贷款，基本覆盖了各金融领域的零售产品，这是零售银行产品与服务的综合化。

零售银行产品的多样化体现为每一大的产品类别下又有众多针对不同类型客户需求的产品。例如在基本账户类别下，一般都有7种以上针对不同人群的账户类型。以英国国民西敏寺银行针对在校大学生的学生账户为例，开立账户后银行有学生顾问提供专门支持，支持免息透支，提供无年度手续费的信用卡，并以特别优惠费率提供学生物品保险。对价值更高的账户所提供的额外收益更多。

在这些产品中，属于保险和资本市场的产品主要由银行集团的保险子公司、资产管理子公司生产，或是与保险公司、资产管理公司结成战略联盟，通过银行的分支网络销售。有的银行还加大与其他行业的合作创新，如美国的Capital One（第一资本）公司通过广泛合作和并购汽车金融公司和金融服务公司，成功打破了信用卡领域的藩篱，发展成为金融服务全面供应商。富国银行与星巴克开展合作，共同为客户提供包括银行业务、餐饮、邮递、影印、干洗等综合服务项目及消费组合。

此外，各种顾问服务已经成为零售银行业务中一项重要的内容，包括投资

顾问、私人银行顾问、财务规划顾问、股票交易服务、信托服务、出国留学服务、个人税收服务、遗嘱和执行人服务以及地产管理服务等。

二、以基本账户为先导大力推行产品的交叉销售

商业银行综合化经营的动因之一就是要向客户交叉销售金融产品，实现收入的最大化与单位固定成本的最小化，获得范围经济利益。根据Schroder Salomon Smith Barney（施罗德所罗门）咨询公司对12个欧洲国家30000名零售银行客户进行的调查与研究，欧洲国家银行以基本账户为基础向客户交叉销售产品，成效显著。在法国和挪威，客户在基本账户之外平均持有的银行产品达到3.3个。表3.1显示了欧洲各国银行向客户交叉销售不同产品的情况，由销售率（百名基本账户持有者购买某种产品的比率）表示。在七大类产品中，向基本账户持有者销售存款性产品的业绩最好，12个欧洲国家的平均销售率为54.5%，比利时的销售率最高达到81%。向基本账户持有者销售存款性产品业绩最好的银行比利时联合银行（KBC Bank）的销售率高达88%。但是对于直接投资产品、保险产品和消费者贷款产品，由于产品相对复杂、非银行专业性供应商的激烈竞争，交叉销售业绩总体上相对较差一些。12个欧洲国家对这三类产品的平均销售率都不到20%，直接投资产品仅为7.4%，但交叉销售这几种产品业绩最好的国家和银行的销售率都大大高于12个欧洲国家的平均水平（见表3.1）。

表**3.1** 欧洲国家银行基本账户持有者交叉销售产品的情况

产　品	欧洲 12 国平均销售率 *（%）	销售率最高的国家（%）	销售率最高的银行（%）
存款	54.5	比利时，81	KBC Bank，88
信用卡	38.8	法国，62	CIC Bank (欧洲联合银行），74
长期储蓄	27.9	丹麦，50	Deutsche Bank，62
抵押	20.2	挪威，34	Fokus Bank (弗库斯银行），50
消费者贷款	13.1	丹麦，25	Nordea （北欧联合银行），28
保险	12.5	挪威，29	Gensidige NOR（挪威储蓄银行），44
直接投资	7.4	挪威，33	DnB （挪威银行），50

※ 12个欧洲国家分别是法国、挪威、比利时、丹麦、瑞典、德国、爱尔兰、荷兰、芬兰、意大利、英国和西班牙。

资料来源：Retail Banker . International，November 20，2002

产品组合是推进交叉销售的有效手段。花旗银行强调“个人化、专人处理、全套一对一”的产品组合服务。针对客户年龄层的差异，提出“客户的人生阶段管理”营销计划，以确保提供完整的金融服务。花旗银行的营销策略实现了从出售产品向出售方案的转变，客户不再是银行某一产品和服务的接受者，而是银行提供方案的订购者，银行成为客户的长期支持者和合作伙伴。瑞士银行瑞典分行分别对儿童、青年人、学生、年轻的职业人士、家庭夫妻等主要客户群设计了产品组合，对每一个产品组合都提供基本的服务及针对该客户分层的特殊奖励和折扣。客户可以通过客户化的银行账户解决方案进行支付、存款、交易和获得积分。马来西亚兴业银行（RHB Bank）致力于推动简化销售与运营流程的产品组合，其组合的主要特色是产品的简单方便、无纸化申请和即时批准。这一组合包括了全套的基础产品，其中有即时批准的私人贷款、可以立刻消费的即时发行的借记卡、鼓励存款的个性化存款账户组合、个人意外伤害保险计划和理财计划。在业务开办过程中最大限度地方便客户，从而促进了交叉销售。加拿

大蒙特利尔银行推出了创新产品定价模式的产品组合设计，将客户的支票、存款、联名账户放在一个产品组合之下，收取一定的月费，客户享有不限制次数的交易，在满足最低余额要求的同时豁免账户手续费。月费包括在分行、电话银行、网上银行或ATM机上的30笔交易，每年手续费的支出最多可节省288美元。英国苏格兰皇家银行（RBS Bank）将客户住房抵押贷款、支票、存款、贷款、信用卡放在一个账户之内，方便客户监控自己的财务状况，作为一个抵消的账户，这一产品允许作为收入客户存款的款项存入与住房抵押贷款还款相同的账户，只针对客户的存贷款差额收取利息，减少了利息支出。允许对存款提供更高的利率，对信用卡给予更低的利率，对住房抵押贷款也给予利率上的优惠。此外，还向高端客户提供涵盖保险、税务、家居服务等收费优惠的增值服务。

三、开发针对细分市场的个性化产品

先进银行在对客户职业、年龄、收入、家庭状况等细分的基础上推出专业性的产品和服务，如美国第一国民信托银行开发的社区英雄支票账户是为教育工作者、医疗工作者、现役或退伍军人、警官、消防队员、救生员、急救人员、司法人员等从事公益事业的客户群体提供的支票账户。支票账户的持有人可以享有不限制次数的支票支付、免费的网银、免费的借记卡交易等。使用该行支票账户还款的消费贷款享有利息优惠、账户信息的定期检查和优惠的保险服务。英国劳合银行的年轻存款账户是专门向孩子开立的存款计划，帮助孩子节省资金，对储蓄给予红利奖励，在孩子16岁之前，家长可以完全控制账户的使用。劳合银行还推出了伸出援助之手住房抵押贷款，允许第一次购买房屋的客户以朋友或者家人的存款账户中的一部分作为住房抵押贷款定金，从而减轻申请贷款客户的财务压力。美国的匹兹堡国民银行（PNC Bank）将父母的账户与学生的账户通过虚拟账户网上系统连接在一起，允许客户根据在大学读书的需要进行较为复杂的转账交易，方便了父母和学生之间的汇款操作及账户监控。英国巴克莱银行、苏格兰皇家银行和新西兰国民银行提供了毕业生借记卡，对大学毕业新进入职场的年轻人提供了具有一定免息透支功能和系列优惠折扣的综合账户服务。英国巴克莱银行向使用短期工作许可在英国生活和工作的外国人提供个性化的金融账户组合产品。美国运通针对不同生命周期阶段和不同消费行为特征的客户群开发出不同种类的信用卡，如对即将结婚的年轻情侣这一微小客户群推出了提供婚礼和蜜月相关奖赏的KNOT（美国领先的婚礼策划服务机构）信用卡。印度埃塞克斯银行（Axis Bank）的精明尊享账户为女性客户群体提供支票、存款账户、贷款的折扣以及餐饮、健康、私人护理、珠宝、旅游服务的优惠。印度工业信贷投资银行（ICICI Bank）提供家庭账户产品，将不同家庭成员的借记卡账户连接在一起，家庭账户全家成员可以共享白银尊享账户、黄金尊享账户和钛金尊享账户优惠，如果一个家庭成员的账户出现透支，其他账户的资金将会即时转入该

账户。

为奖励客户与银行间建立长期的关系，部分银行对老客户给予了差异化的优质服务。如南非联合银行（ABSA）和汇丰银行对在该行有50年历史的老客户给予特殊奖励计划，客户将被授予长期服务证书，还配有一系列的奖励计划。荷兰银行的长期持卡人可以参加积分奖励计划，享有优惠的利率，还可以享有一个预先批核的贷款额度。美国银行对于在该行一定年限的客户给予奖励，奖励的形式是向客户提供一个家庭资产信贷额度，如果客户将住房抵押贷款转走，或者取得其他贷款，这个信贷额度将保持不变。

四、依托新技术革命启动产品创新

银行利用互联网、移动通信、智能卡等技术积极开展新渠道新支付方式等方面的创新。如西班牙对外银行（BBVA）、西班牙国际银行（SCH）和沃达丰（Vondafone）公司合资组建了Mobipay国际公司，将常用的手机支付方式转变为一种手机支付网络，该系统使借记卡和手机相关联，客户使用手机进行日常生活的支付。Mobipay的支付包括普通商户、移动商户、互联网商户、自动售货机，支付的用途包括个人之间转账汇款、购买电话卡、订购食品和电影票等。客户可以在银行开通此项服务，通过手机进行支付，安全性得到较好的保障。澳大利亚澳新银行（ANZ Bank）向客户提供了GoMoney服务，客户只需在手机上输入对方的电话号码即可完成汇款。美国国家农业银行（State Farm Bank）、美国汽车协会联合服务银行（USAA）和大通银行在手机银行中增加了新的应用软件，客户只需在支票的背面背书、填上金额，用手机拍下支票的照片传给银行即可向银行账户存入款项。美国ING直接银行（ING Direct Bank）开发了手机对手机支付的“碰撞”技术，只需将两部手机碰撞一下，即可将资金从一部手机转移到另一部手机。美国银行为不愿携带钱包的持卡人设计了可佩带式钱包（Wearable Wallet），钱包里内含RFID（射频识别）支付芯片，可以进行非接触式交易、紧急医疗信息支持等，使客户既能享受到方便又能体会到安全。美国的Admirals银行专门开发了iPad应用，Admirals的客户可以在自己的iPad上进行交易、解决问题、7×24小时预约银行关系经理服务。

很多金融机构使用社交网络夯实客户基础，如美国运通建立了线上论坛，与外部公司和博客合作，使该公司成为客户思想的领导者。美国犹他银行建立的“帮我找一个银行家”网站，使客户有机会认识到最好的金融专家，基于数据库搜索及客户的需求梳理为客户提供最好的专家体验和一对一服务。德意志银行的“驱动德意志银行”社交网络活动使客户直接参与产品的设计，提前体验和优化产品功能，重新定义了客户的角色。新加坡花旗银

行将客户的Facebook（脸书）档案和信用卡系统相连接，为处于事业上升期的年轻富裕客户设计了纯净白金卡，提供社交网站的奖励积分，也可以在一些线下的商户消费，推广花旗银行的“纯净生活方式”。西班牙BBVA银行的“朋友和家庭”平台为银行客户提供了一个多渠道的社交网络，使他们的家人和朋友可以一起分担一些支出甚至日常的开销。使用者可以将任何支出在网上公布出来，朋友圈的成员就可以共同支付相关的支出，这是微观贷款的一种形式，提高了个人对个人的支付能力，成为BBVA银行客户的一种福利。

五、建立适应产品创新的产品研发机制

随着金融行业内数据系统、科技和产品结构的复杂性和灵活性不断增强，即使是最先进的银行也发现它们的创新可以很轻易地被模仿和复制，因此建立科学的产品持续创新机制尤为关键。总部位于苏格兰的英国某银行意识到市场和竞争的不断发展，它发明了一个流程，持续地创造和研发新的产品。这家银行利用自己的分行网络收集客户不断演进的需求，这些信息被传送到该行的产品创新团队，该团队将从分行网络搜集的客户更新的需求汇总到一起，分析竞争对手的产品情况和媒体信息，加深对本地市场的认识，并且找到下一个营销的目标客户。该团队协调各产品条线和外部的产品供应商，并与分行负责人一起确定新产品机会，分析现有产品是否与客户需求相匹配，哪些客户群是有价值的潜在客户群，以及他们未来的盈利能力。他们和产品小组共同评估新产品的雏形，由零售银行经理、地区经理和四个分行行长组成的委员会评估新产品的雏形方案，之后会将批准的方案返给新产品团队。他们还定期评估公司范围内的客户忠诚度，协调新客户营销和客户维护的相关工作，开发新产品用以提高客户忠诚度并进行客户挽留。这家银行不断开发出新产品，使自身在众多银行中脱颖而出。

一些银行还改革产品创新和开发体制，支持灵活的产品结构。总部位于美国田纳西州的某银行为不断地推出有特色的产品来吸引新客户，建立了灵活的和模块化的产品基础建设平台，使银行可以在一个统一的平台上开发出类型多样的产品。为了保证银行能迅速开发出新的产品，该行重新设计了基础开发平台，增强了产品系统和架构的灵活性，并且使所有的产品组成部分实现了模块化，使其能迅速地开发出新的产品满足客户的需求。

六、以品牌作为构建竞争优势的利器

国际领先银行将品牌作为打造长期竞争力的关键要素，并采取了以下做法：其一，制定明确的品牌战略。如花旗银行在发展战略中明确品牌建设的核心地位，以打造“日不落帝国”为品牌战略，全力推动全球品牌扩张。

汇丰银行坚持以品牌建设为中心，通过资源的大力倾斜，使其“环球金融，地方智慧”的品牌形象扩散至全世界，成为品牌价值增长最迅速、品牌塑造最成功的金融机构之一。其二，保证充足的品牌投资。品牌的建设与维护需要大量资源投入，汇丰银行于1998年花费5000万美元统一了旗下大部分的银行品牌；在全球营销活动中，雇用顶级品牌服务公司组成营销团队，花费巨资取得著名高尔夫球赛事长达10年的赞助权，在目标客户群体中获得了充分的品牌展示机会。其三，坚持品牌的客户导向。以客户需求作为品牌规划建设起点，致力于向客户兑现品牌承诺，注重通过多种途径巩固及强化品牌与客户的关系，制定具体的量化指标考核员工的服务质量，持续提升客户消费体验，形成品牌建设持续改进、良性循环。花旗银行规定电话铃响10秒之内必须有人接听，客户来信必须在两天内给出答复，就是为了履行其“花旗永不休息”的品牌承诺。

专栏3.1 澳大利亚银行业的产品和服务创新策略

银行业在澳大利亚金融体系中占据主导地位。澳大利亚银行业在过去10年里的复合年增长率为13%。目前由澳大利亚审慎监管局（APRA）监管的有54家银行，包括14家本地银行。其中，澳大利亚国民银行（NAB）、澳大利亚联邦银行（CBA）、西太平洋银行（Westpac）和澳新银行四家银行在业内居主导地位，其总资产在整个行业中所占的比重高达68%。自全球金融危机以来，澳大利亚经济与金融产业与其他发达国家相比表现出色，没有陷入经济衰退，其中澳大利亚世界级的银行业起到了重要支撑作用。在世界资产排名前100位的银行中，有9家银行获得了AA级以上评级，其中便包括了上述四大银行中的三家。

除四大银行外，参与澳大利亚零售银行业务的还包括区域性银行、外资银行以及非银行金融机构（NBFIs）。其中，区域性零售银行包括本迪戈和阿得莱德银行、Suncorp银行以及昆士兰银行。随着金融市场的放开，信用联盟和房屋互助协会等社区会员制的非银行金融机构开始从事更多的零售银行业务，如抵押贷款、投资理财、电子银行、网上银行和保险业务等。

由于澳大利亚允许混业经营，零售银行业务范围十分广泛，包括存款、贷款、汇款、人寿保险、信托投资、证券承销和交易、基金管理等，几乎覆盖整个金融服务领域。各类金融机构综合运用覆盖多个市场、多类币种的金融工具，为当地客户提供丰富多样的零售产品和服务体系，很多有效的产品和服务创新策略值得关注。

1.实施多品牌战略

实施多品牌战略可使零售银行针对不同的目标市场、不同的竞争对手实施更加灵活、更具创新性的营销活动，并通过对客户实施交叉覆盖，最大限度地占有市场。以西太平洋银行为例，旗下RAMS等几个品牌主要针对个人及中小企业客户打造；BT金融集团主要专注于养老金理财、私人银行业务及保险业务；在维多利亚州设立了一家区域性银行——墨尔本银行，以本地化模式经营，主要满足那些倾向于选择本地银行品牌的客户需求。这种多元化区域性的发展方式使西太平洋银行获得了广泛的客户基础，实现了快速的业务增长。

2.重视产品的不断创新

澳大利亚零售银行业务种类和金融工具（含货币市场工具、资本市场工具、衍生金融工具）繁多。根据市场与客户需求的变化不断推出新业务品种是澳大利亚零售银行的一大特点。目前开展比较多的新业务品种有：租赁型业务、客账购理业务、贷款买卖证券化业务、锁箱收账业务等。在澳大利亚，住房抵押贷款证券化的比率为65%。住房抵押贷款的证券化将融资性业务变成了收费性业务，在有效控制风险的前提下，有利于银行完善收入结构，增强赢利能力，提高资本利用效率。事实上，推动澳大利亚商业银行金融创新的原动力主要表现为“4C”，即成本（Cost）、客户需求（Customer）、方便性（Convenience）和计算机（Computer）。包括计算机技术等在内的信息技术的飞速发展为金融创新提供了可能性和润滑剂，先进的信息技术已成为澳大利亚零售银行业务增长和效益增长的基石。

3.实行集中研发和全员营销

以澳大利亚联邦银行为例，该行在其总行的“国内金融服务部”下设新产品研究开发中心，负责全行新产品的研究、开发和推广。该中心的独特之处在于：中心负责人可依据授权，在全行范围内跨部门、跨地区、跨专业收集产品信息、推广新产品及进行后续的跟踪监督。对于日常的零售营销工作，该行采取“全员营销”模式，即全行每一位员工均是兼职营销员。每当银行推出新产品时，各部门都要组织本单位员工观看新产品的介绍和演示，以尽快熟悉新产品并能迅速有效地推介给客户。为增强员工从事营销的责任感和积极性，联邦银行将营销工作分解并列入每一位员工的个人业绩考核范围之内，同时出台相应的奖励措施。在这种市场营销管理机制下，联邦银行的营销力量十分雄厚。

4.灵活的产品定价

澳大利亚零售银行业普遍采用成本定价和市场定价相结合的方法，主要定价因素有产品研发费用和推介成本、产品内在风险和资本收益率等。对于新产品，在推介初期采取低价政策吸引客户，待产品推介成

功后再逐步提升至目标价格。值得一提的是，澳大利亚联邦银行一直保持动态定价的做法，即根据市场的变化随时对有关产品重新定价，这在住房贷款业务中尤其重要。因为澳大利亚住房贷款市场的价格竞争十分激烈，客户一旦发现其他银行贷款更优惠，就有可能提前还款而转向别家银行。因此，根据市场行情适时重新定价已成为保持竞争力的重要手段。

5.重点发展延伸金融服务

澳大利亚零售银行业十分注重以现有客户为中心，重点发展延伸金融服务，其原因是：在市场竞争趋于白热化的情况下，拓展新客户的成本相对较高，而向现有客户提供延伸金融服务，则无须额外增加营销费用，可谓低成本、高收益。客户在选择了一家银行的综合业务服务之后，同银行的关系进一步增强，有利于巩固和提高客源稳定性。在这项原则的指导下，交叉销售已成为业内的普遍做法。这种销售方式打破了银行内部业务划分的界限，目的是让现有客户尽可能多地购买本行的产品或服务，从而锁定客户。例如，对公部门在为企业客户提供信贷服务的同时，与对私部门联合行动，向该企业员工推销储蓄账户、信用卡、保险和养老金管理等零售银行业务，对于企业的高层管理人员则推销私人银行业务。一旦客户对某一项业务感兴趣，则立即联系有关的业务部门进行具体操作。

6.以产品组合和流程优化锁定收益

由于澳大利亚奉行利率自由化政策，基准利率非强制性安排，存贷款利差区间较小。为了在较小利差空间的基础上充分赚取经营收入，澳大利亚的多家银行普遍实行以个人贷款为核心的产品组合捆绑服务策略，即要求客户在办理个人贷款时必须办理信用卡，同时与各项存款产品、保险产品绑定，结合客户的综合贡献给予一定的套餐利率优惠，从而锁定客户资源，实现深度价值挖掘，提高规模经济效益。同时，为了降低经营成本，很多银行对业务流程进行完善、优化，如澳新银行个贷业务优化的主要策略：增加营业额，多发放贷款，以摊薄成本中固定费用部分；优化流程，比如原来到现场评估，现改为从电脑上进行；避免重复制作文件；使产品设计简单化（产品设计越复杂，成本越高）；鼓励网上申请贷款等。

第四章
零售银行渠道创新与高科技融合

随着网上银行、移动银行和社交媒体的发展，银行开始利用变化纷呈的数字技术、无限制的移动宽带服务及充满活力的社交媒体与客户展开互动，这些新兴的数字化渠道与网点、ATM机和电话银行构成了多渠道组合，使银行业竞争面临着新一轮数字化革命的挑战。技术本身并不会带来竞争优势，凭借技术提供独特、个性化的客户体验对银行而言才是最重要的。银行需要建立集各服务渠道于一体的全方位、提供7×24服务的多渠道整合平台，集成跨地区、跨部门、跨渠道的客户交易和服务信息，基于统一客户视图为客户提供完美的服务体验。

面对数字化银行的浪潮，国际领先的零售银行都有一个共同点：它们既能利用高新科技来节约成本，又能通过重组渠道来抓住成长机会，从而满足甚至超越客户的预期。一方面，它们大力发展电子银行业务，不断丰富电子渠道提供的产品，将新产品在多个渠道快速发布，向客户提供一致的界面信息和产品信息，帮助客户实现在交易过程中的各个服务渠道之间无缝切换，并提供定制服务、服务效率、挖掘新的收入来源；另一方面，它们更加注重强化网点的营销功能，将网点作为展示产品和提供金融专家意见的核心场所，利用网点获取和保留关键客户群，增加与客户接触和销售的机会，提高客户的价值贡献。智慧的银行、智慧的渠道，成为现代零售银行业渠道建设和创新的美好愿景。

一、电子渠道发展方兴未艾

随着互联网的普及和公众行为模式的演变，电子渠道成为一种重要的新兴银行服务渠道，在拓展新客户、改善客户体验、优化成本收益结构方面发挥着日益重要的作用。据统计，传统银行的经营成本占经营收入的60%，而电子银行经营成本占比仅为15%~20%。经过20年的快速发展，电子渠道已经凸显自身优势，成为银行的战略发展方向。近年来发达国家电子渠道主要有以下四种发展趋势。

一是移动银行将成为主要金融交易渠道。2015年，MEF（城域以太网论坛）发布了第三份全球移动金融报告，这份报告对来自15个国家的1.5万个移动设备用户进行了调查和研究。果然不出所料，移动银行和移动商务的数字持续增长，69%的移动用户都在手机上进行过银行方面的操作，66%的用户在手机上进行过银行转账；2012—2015年，通过移动端寻求金融服务的客户数猛增，中国内地增长近40%，中国香港近26%，大有取

代电脑端和银行网点的趋势；除此之外，2016年英国的ATOM Bank（英国第一家数字银行）首次推出完全基于手机APP（应用程序）的银行服务，不设网点，客户仅通过手机便可获取金融服务，这代表着移动金融时代的到来。

二是移动支付领域的争夺日趋激烈。国际零售银行率先启动了移动支付革命，2005年日本运营商KDDI与三菱东京UFJ银行合作筹建了首家以手机为主渠道的银行并取得成功；花旗致力于成为全球数字银行，2011年联合美国运营商威瑞森（Verizon）及谷歌、万事达、VISA等机构在亚洲、拉美等部分地区推出数字钱包业务，用户可自动查找步行范围内的餐馆等服务机构，将内嵌NFC芯片的手机在支付终端前扫过，即可迅速完成付款。2012年3月，摩根大通开始提供QuickPay和QuickDeposi服务，旨在全面进军移动支付市场。近年来，中国的第三方支付市场如火如荼，支付宝、微信钱包等移动支付不断蚕食银行阵地，其便捷性大大提升了用户满意度。

专栏4.1 国际零售银行业的移动金融实践

目前，美国每月有1500万用户使用手机银行，移动用户越来越将手机视为全方位生活管理的核心，人们对于财务管理的灵活性、控制力、可用性和安全性的需求也日益提高。互联网公司、终端设备商等创新能力突出，促进了移动金融创新层出不穷，如从2006年开始，美国电话电报公司（AT&T）和高通公司的子公司Firethorn合作为移动用户提供手机银行服务。2008年11月，AT&T和Firethorn联合宣布，将为iPhone提供其市场领先的手机银行应用服务。AT&T的手机银行服务能够使终端用户安全、有效地管理他们的财务，包括余额和交易历史记录查询、转账、收款、查看和支付账单以及跟踪奖励积分。该服务现在适用于所有Firethorn的金融机构合作伙伴，包括America First Credit Union（美国第一信用合作社）、Arvest Bank（阿维斯特银行）、BancorpSouth（南方银行）、Carolina First（卡罗莱纳第一银行）、First Bank（第一银行）、Mercantile Bank（商业银行）、SunTrust（太阳信托银行）、Synovus（西诺乌斯银行）、USAA和Wachovia（美联银行）等。AT&T将手机银行与iPhone的结合体现了移动金融服务紧跟消费者快节奏生活方式的发展趋势，并且它还将在操作便捷性、安全性和高透明度方面开展一系列的战略性设计，以期进一步扩大手机银行服务的用户范围。

近期，英国有关支付方式的改革动态更加明确了手机银行的发展趋势。英国付款委员会决定，从2009年起至2018年，英国将逐步结束350年的支票付款历史，同时积极推动电子、手机等其他各种付款方

法。由于手机支付取消了实物流转，因而其成本较支票、信用卡、借记卡、现金等支付方式更为低廉。英国付款委员会预计，手机支付将在数年内很快取代小额支票付款方式，手机银行模式将面临广阔的发展空间。

日本和韩国是亚洲地区手机银行发展的典型代表。日本和韩国的主要零售银行都提供功能各异的手机银行业务，其亮点是运营商和零售银行协作推出的手机近程支付业务。手机银行的业务占比在不断提高，其成交笔数增速在所有电子银行业务中处于最快水平，交易金额增速仅次于企业银行业务。

三是向线上社区、社交媒体要效益。很多银行已经在线上社区和社交媒体方面投入了大量资金，未来这样的投入还会更多。毫无疑问，线上社区、社交媒体将成为银行未来又一重要的渠道，大部分银行都有了自己的Twitter（推特）账号，在网络上与自己的客户互动，而摩根大通和美国银行则干脆把客服都搬到了推特上，实时解决客户的任何问题。也有相当多银行开始重视从脸书上获取的客户数据，并意识到自己应当调整在线上社区、社交媒体上的投资重点和方向，以尽早实现投资与收益的平衡。因为，在社交媒体上，客户的主动性更强，它们可以主动选择过滤掉哪些信息和广告，而仅收取自己感兴趣的内容，这就导致银行即便投放了广告，也未必会取得好的效果。因此银行必须及时调整自己的策略，提高投资的效率，将钱花在刀刃上，尽快改善自己在线上社区、社交媒体上的盈利能力。英国First Direct银行、新西兰奥克兰储蓄银行、USAA等已将社交网络引入本行的网站，允许客户评论银行、评估各项产品，并且分享在使用银行产品和服务过程中的真实体会，以此提升自身的产品透明度、品牌辨识度和客户参与度，使客户成为银行的服务代表或宣传员，增加客户对银行和产品的信任和依赖。

四是客服中心成为营销与服务的重要平台。国外银行客服中心已有30多年历史，并成为银行内部重要的客户关系管理平台和综合价值创造中心。据统计，美国约有750万人在客服中心就业，占全国工作人口的3%。花旗银行的零售业务运营与客户联络中心共有27000名客服人员（占该行全部员工数目的10%），在美国境内有37个分中心，境外设有45个分中心，提供24小时不间断金融服务，每年客户访问量达13亿次。服务内容覆盖零售业务的非现金产品与服务及部分对公业务和风险管理相关工作。对外部客户实施分层服务，根据客户价值提供差异化服务和业务受理；对内部客户实施项目承包、服务计价，提供在线支持、催收催缴、客户关怀、产品营销及零售板块的中后台作业处理。

专栏4.2 国际零售银行客服中心业务概览

国际银行客服中心已经不再是传统意义上的客户服务中心，而是一个联络中心和客户交互中心。

加拿大皇家银行客服中心就是充分利用电话语音自助、短消息服务、邮件受理等多种渠道为全行超过45个业务条线提供除现金交易以外的各种金融服务支持。该银行将客服代表按照业务条线细分为销售服务组、信用卡业务组、信贷业务组、投资及商务建议组、在线服务组、外呼业务组等多个技能组，针对银行内部的不同产品提供不同等级的服务支持。其中，外呼业务组为电话营销业务牵头团队，负责为各业务部门提供主动式产品营销服务。据介绍，仅2009年，该团队就销售了总价值为126亿加拿大元的产品。该银行还特别设立了内部顾问组，配备了320名资深客服代表，为内部员工提供在线业务支持，专职负责解答内部员工（特别针对一线营销人员和网点柜台人员）关心的关键营销流程问题（如关于个人账户开立、个人贷款等业务的办理流程）。同时，该银行还设立了专门的客户关怀中心，负责处理客户复杂投诉及进行客户回访等一系列客户关怀工作。该银行客服中心4000多名客服代表年均受理近1亿通客户电话，受理邮件超过70万封。其中，电话语音自助服务达7000万通，人工呼入服务达2600万通，人工呼出服务达240万通，客户满意度及客户忠诚度均高达90%。

与加拿大皇家银行类似，加拿大丰业银行（TD Bank）客服中心除了提供电话语音自助、短消息服务、邮件受理等多种服务渠道外，目前还建立了规模为30人的“住家客服”团队。通过严格筛选有多年业务经验和职业操守的客服人员，资深客服代表在家中通过IP电话（网络电话）对高端客户进行跟踪服务及实施客户关怀，并定期由中心业务主管到住家客服代表家中进行督查。这种人性化的服务模式不仅让员工的忠诚度和服务质量大幅提高，而且有效缓解了银行客服中心受场地规模限制、工位不足的压力。另外，该银行客服中心还积极与其他部门沟通，充分利用客服中心多渠道营销平台，大力拓展财产保险营销、医疗保险推销、基金买卖、债券投资顾问、跨国移民财务顾问等利润率较高的中间业务，并实行内部服务计价模式。因此，自2004年以来，虽然整个客服中心人员规模和场地规模在不断递增，但总成本一直控制在7000万加拿大元左右。丰业银行客服中心还将大力发展小企业融资顾问、医疗保险推销等中间业务，并将在中国、印度及墨西哥设立客服分中心。

英国苏格兰皇家银行将客服代表分为全职接听电话和兼职进行后台运营协作两大部分。在话务量高峰期，全体客服代表都上岗接听电话；在话务量平稳期，部分人员被分配到客服中心内部的后台运营协作中

心，负责辅助网点完成客户证件和资料扫描、活期账户开户文档处理、对账单邮寄等可操作性工作，并以此向相关网点实行内部服务计价，拓宽客服中心的盈利模式。

美国摩根大通银行的客服中心在美国境内及多个国家拥有多个客服中心，能够为全球不同时区的客户提供即时的服务，支持对全球5197个分行和15000台ATM机的服务。亚特兰大客服中心承担的业务包括电话银行、网上银行、客户投诉、欺诈预防、法院冻结资产处理以及透支的催收催缴，其中欺诈预防组的服务主要是用于保障客户的资金安全；而处理法院等法律机构的冻结资产处理组，主要处理法院、移民局、律师事务所以及各分行的资产冻结请求；对于透支的催收催缴，要针对不同的风险进行风险分级，风险高的要优先催收。这个客服中心是按照商务业务条线比如电子商务、催收催缴等业务来划分相应的团队以进行管理的。另外，摩根大通银行的客户服务采取了分层服务、专组服务的模式，根据客户ID身份识别出客户并提供相应的服务，对存款25万美元以上的客户的来电能够保证接听，并由高技能组的客服代表为他们提供服务。对于存款额度不高却经常来电的客户也会由高技能的客服代表提供服务，目的是更好地对此类客户进行培训，引导他们更多地使用自助服务，以减少他们的来电次数。

二、传统网点迎来“二次转型”

为适应新的数字化革命浪潮，西方主要商业银行已经完成了对网点的全方位变革，以思科公司提出的新网点主义思想和IBM（国际商业机器公司）倡导的网点转型方案为代表：

一是功能重新定位。德国大型银行的内部调查显示，由于日常工作缠身，物理网点员工50%以上的时间与客户关系维护无关。网点转型方案中，网点被定位为产品销售中心、客户服务中心和利润创造中心，从事其他渠道无法替代的复杂、高附加值的业务。网点的员工部分由柜员转变为客户顾问、客户服务官、业务经理、个人银行家、个人金融顾问或财富规划经理等头衔的专业营销人员，一般在网点员工总数中占到2/3以上。非销售型的结算与日常作业被集中到后台处理中心，形成“无负载”网点，把对中、低端客户的维护交给电话客户服务中心，将物理网点客户经理的主要精力集中在高价值客户的咨询与销售任务上，从而有效降低服务成本，提高客户维护效率。

2004年，美国银行实施“金融中心”（Banking Center）战略，将传统网点的4000平方英尺扩展为金融中心的6000~7000平方英尺，投放多媒体电视、互联网电脑等设施，将传统“柜员”转变为金融服务助理，多与客户接

触，提高亲和力。2006年，汇丰英国网点实施了高科技改造，将客户服务区面积提升至网点总面积的80%，该项目获得《银行家》杂志评选的"年度创新渠道奖"。花旗银行在客流较高的主要商业区设立旗舰店，为客户提供一系列全面的银行产品和咨询服务。这些旗舰店内不设置柜台或柜员窗口，而是提供免费Wi-Fi（无线网络）热点、视频会议室和大型显示屏的媒体墙，吸引客户在网点内多做停留。旗舰店或其他全能服务性中心的主要功能是满足客户更为复杂的金融需求，例如退休和投资计划、住房及商业贷款等。花旗银行的零售网络以各个旗舰店为中心，在周围建立多个规模更小的卫星型网点（包括配有一线员工的网点和全自助型网点），处理客户的大量日常交易，协助其办理汽车贷款等较为简单的服务。

为提高网点吸引力，提升客户体验，国际领先银行借鉴传统零售业做法，让网点设计更具亲和力。富国银行将分支机构称为"商店"（Store），在店面设计上采用了许多百货店和超市的概念，以此强调顾客和服务的重要性。部分下辖"商店"还借鉴沃尔玛的做法，派专人迎接客户，为客户介绍新产品，按产品的相关性摆放宣传资料等。华盛顿互助银行请曾经设计过迪士尼故事的公司帮助打造新的网点环境，引导员手持康乃馨欢迎客户，员工着休闲服装为客户服务，网点一角设有供儿童玩耍的游乐区。一些分支机构还专门设有小商店，出售类似芭比娃娃的"超级柜员"玩偶和带有华盛顿互助银行商标的商品，营造出轻松、活泼的网点氛围。

二是布局更为灵活。很多银行适应客户分层需求创新网点类型，如面向大众客户的标准化网点、面向富裕客户群的高净值客户服务中心、面向中小企业客户的信贷中心、专职住房抵押贷款业务的住房抵押贷款商店等。不同类型的网点设置在不同地区，如大众客户的网点设置在商业区、大学校园或者社区，住房抵押贷款商店设置在购物中心或商业街的地段。有的银行为优化网点布局使用了专门的网点地理分析系统，如意大利某银行利用系统汇集了区域的数据、客户交易数据和同业各家网点的分布情况和客户流量，通过系统计算网点地域的最优分布和员工的优化分布方案，评估该分行网点的业务发展方向——转换类型、扩张还是萎缩，并向网点推荐主要服务的客户分层。该系统还能提供模拟分析环境，银行员工可以通过输入不同的变量，如改变柜台和自助设备的数量，预测网点的收益和业务量能取得怎样的变化。

很多银行紧跟客户的脚步，围绕客户的生活动态铺设网点。如美国银行从20世纪90年代开始在北美地区最大的连锁零售商店西夫韦（Safeway）和旺斯（Vons）中开设"店中店"，富国银行则在部分星巴克门店开设网点，而ING则在华盛顿、纽约、洛杉矶等大城市自设咖啡厅，以咖啡为副业开拓金融产品销售市场。花旗银行在北美7-11便利店布设ATM机5500台，2010年在上海人民广场开设了我国第一家地铁站内的银行网点，2011年

在华盛顿、东京和釜山设立了智能型网点，采用玻璃幕墙展示最新市场信息，客户使用自助机具和网银设备完成交易，可随时通过实时语音连线获得人工服务。

三是改善内部分区设置。很多银行针对客户的走动路线设计分区和展台，对网点内的每个功能区域划分精心布置、精心设计，使网点的销售功能最大化。[注]再造网点的经典布置是三个分区：第一个分区是网点前端设数台多功能的ATM机和其他自助机具，由可以直接登录该银行网上银行的电脑，引导人员随时关注客户的神态，根据客户要办理的业务将其导向不同的区域，鼓励并帮助客户使用各种自助机具，遇到对机具陌生的客户就耐心地讲解辅导直到客户能自如使用。诸如支取现金和支票存款这些交易尽可能由自助机具处理。第二个分区是柜员区，柜员的数量减少，一般不处理复杂的业务，不进行交叉销售，交易速度非常快。第三个分区是顾问或销售人员区，这个分区在一个网点内所占空间最大，每位顾问都有一个设备齐全的独立、私密空间，这使客户感到安全踏实。这种分区设置既使各种自助渠道得到充分利用，减轻了柜员压力，也使网点的产品与服务销售最大化。

四是渠道创新日趋智能化。国际领先银行普遍推出以远程视频技术、互联网技术为核心的智慧型网点，弥补传统网点在服务便利性和可得性上的不足，力求为客户提供7×24小时的全功能服务，形成新的市场竞争力和品牌号召力。ABN AMRO（荷兰银行）推出了“Teleportal”网点，通过VTM（远程虚拟柜员机）等设备实现客户与柜员的纯视频沟通交流和业务办理。富国银行在所有渠道致力于高度集成客户需求与本行产品，在门店渠道采用可触摸式Pin Pad（密码键盘）来替代加载电话的ATM机，大大提升了客户体验；ATM机的内容则可根据后台客户数据分析，定制客户需求选项（如为祝贺客户结婚10周年的ATM机页面），手机和网络渠道同样如此。奥克兰储蓄银行为网点配备了客户远程视频服务系统，并实现客户信息共享，客户经理可以通过视频会议与其他地区的客户或者在家中的客户进行交流，设备旁边配有一台电脑，客户通过其可看到客户经理的操作界面，一方面客户不必到网点办理业务，另一方面业务办理不受地域限制，可以充分利用全国的客户经理资源为高端客户提供优质服务。

---

1. 如澳联邦银行的网点有五大功能分区，分别为自助服务区、网银服务区（低柜，内含咨询台）、现金业务区（高柜）、公司业务区、理财业务区。网点功能分区清晰合理，非常人性化。进门是自助服务区、网银服务区；公司业务区、理财业务区（行长、专员等主要营销人员办公室）左右环绕；现金业务区一般设在离网点大门较远的地方。澳联邦银行的高柜设置很少，仅有10%的业务在高柜完成，其余业务都分流到自助服务区和网

银服务区办理，每家网点配有8台以上网银体验机供客户使用，并有多名业务人员进行现场指导，操作与营销紧密结合，较好地满足了客户办理业务的需求。

第五章
零售银行的竞争全球化、跨界化

一、零售银行的国际化经营

自20世纪90年代以来，国际零售银行为扩大收入来源、增强自身实力，纷纷以跨境并购设立境外子机构的方式开展跨国零售银行业务经营，形成零售银行业务国际化、全球化经营的浪潮。如1999年苏格兰皇家银行收购美国美隆银行的零售银行业务。2002年末汇丰集团收购美国的消费者贷款银行家户国际（Household International），家户国际是美国第八大银行卡发行银行、第二大第三方私人标牌卡发行商，通过这次收购汇丰集团增加了5300万客户，直逼花旗集团的全球性地位。荷兰ABN AMRO集团1996年开始先后收购意大利第四大银行罗马银行、第八大银行安东维尼塔银行股权，使意大利成为其第四大母国市场，1997年收购标准联邦银行集团，现在已经成为美国芝加哥地区第二大银行集团；1998年，收购巴西的BancoReal银行，获得了巴西零售银行业市场5%的份额，由此巴西成为ABN ARMO的第三大母国市场。ABN ARMO还在亚太地区进行扩张，先后于1998年收购泰国的亚洲银行，1999年在印度、新加坡和中国台湾收购消费者银行业务。Nordea集团自1995年以来通过对瑞典、芬兰、丹麦和挪威等北欧国家10多家零售银行进行合并收购，形成跨国区域性零售金融集团，零售银行业务对集团利润的贡献率高达89%。2008年12月，富国银行以125亿美元收购了以零售业务为主的美国第四大银行美联银行，营业网点扩展了一倍，获得了巨额的核心存款和低成本的资金来源，兼并了美联银行享誉全球的交易服务、抵押贷款业务、股票经纪业务和代理银行业务，一举成为美国第二大借记卡发卡机构、第一大抵押贷款发起机构、世界第五大保险经纪机构，成为最大的超市银行。此外，多家非银行零售银行产品供应商如GE（通用电气）消费者金融等，也不断向外扩张扩大其国际经营的地理范围，形成国际性乃至全球性经营网络。

随着零售银行业的国际化和全球化发展，很多银行获得了被兼并银行的现有销售网络与核心客户群，有效利用了被兼并银行的地方声誉，成功抢滩了新的市场，涌现出一批国际性、全球性零售银行业务赢家。同时，在电子科技迅猛发展的推动下，特别是全球电子商务网络的快速推进，为国际资金的流动和零售业务的跨国办理提供了更为方便、快捷、高效的途径，零售银行经营国际化的边际成本将进一步降低、规模经济效应将更为明显，零售银行业的全球化竞争将更为激烈。

二、非银行机构成为零售银行业的有力竞争者

20世纪80年代以来的金融自由化与信息技术进步，为非银行机构进入零售银行业创造了基本的条件，打开了进入的大门。其中，抵押贷款银行、消费者金融供应商、专业抵押供应商、信用卡公司以及汽车金融公司等专业性金融机构发展历史相对较长，对商业银行在零售银行业务中的地位挑战较大，有的已经在某些国家个别种类的零售银行业务中与传统商业银行平起平坐（见表5.1）。

表5.1 美国非银行金融机构提供的零售银行产品及所占市场份额（单位：%）

产品	比例	产品	比例
非人寿保险	72	投资基金	23
汽车贷款	44	人寿保险	23
储蓄存款	44	住房贷款	21
汽车租赁	42	基本账户	16
信用卡	40	养老金计划	12
其他贷款	42	经纪	7
客户卡	28	其他	16

零售银行的主要跨界竞争者分为以下五类：一是邮政系统利用其广泛的分支网络和复杂的基础设施，成为零售银行业潜在的强大竞争对手。如拥有欧洲最大网络系统的英国皇家邮政，以其17000个网点和3000万客户，与爱尔兰银行结成联盟，销售邮局品牌个人贷款、储蓄账户、保险和抵押等。二是证券公司由投资管理人向零售银行基础服务拓展。如美林证券已成为美国主要的抵押贷款提供商，与银行卡经营商美信合作开发无担保信用卡，还可提供借记卡和年金产品等。三是各种产业性公司开始广泛介入零售银行业务，志在成为客户的第二银行。大众汽车公司设立的银行，2001年底已拥有47万客户和48亿欧元存款；BMW（宝马）银行拥有25万客户和25亿欧元存款，提供信用卡、储蓄计划和投资基金，并进行海外扩张。四是专业的消费者金融公司和信用卡公司抢占了大量专业市场份额。法国、意大利、西班牙和波兰的消费者金融专营商份额已与商业银行不相上下，意大利和波兰的汽车金融公司是汽车融资领域的主力；比利时和英国的信用卡公司也占据着很大的市场份额。五是大型零售商成为全面零售金融服务的供应商。沃尔玛把零售业低价战略经验移植到金融服务，为客户提供信用卡、货币指令、货币转移和支票取现等服务，价格一般是对手

供应商的一半左右。英国Tesco（乐购）超市瞄准其成熟的忠诚卡持有者，数月内以高息吸收了超过10亿英镑的存款，并将产品范围扩大到信用卡、个人贷款、抵押、人寿和非人寿保险以及共同基金和旅行货币等，2002年，其客户量已达乐购定期客户总数的1/3。

近年来，互联网金融崭露头角。诞生于美国的Fintech（金融科技）浪潮正在席卷金融行业，Fintech主要是指运用大数据、云计算、区块链等新兴技术使金融服务效率更高。当前金融科技的应用范围已经包括支付、借贷、财富管理、保险、银行等多个领域。Fintech已经席卷全球，科技引领着金融前行。在中国，自2013年余额宝诞生以来，已经用互联网技术做了十多年电子银行业务的银行突然发现，通过互联网与用户打交道的前线眼睁睁地就要被互联网公司夺走了。其实又何止银行，基金、保险、证券等一切需要直接与用户打交道的金融机构都被卷进了这场变革之中，零售金融从未如此迫切地试图拥抱互联网。互联网金融作为一种新兴的金融业务模式，主要包括第三方支付、P2P（互联网金融点对点借贷平台）信贷、大数据金融（供应链金融）、众筹融资、余额宝、互联网金融商城六大模式。

三、不同经营主体执行差异化的竞争战略

影响消费者行为的主要因素有服务质量、品牌、价格和产品四个重要变量，高质量的服务需要高素质的职员和大量的渠道平台作支撑，品牌知名度的建立需要大量的广告和形象包装，较低的价格需要提供更优惠的利率或费率，创新、便捷的产品服务需要灵活的产品研发机制和高效的分销网络。在成本约束条件下，这四个变量是互斥关系，银行或其他零售业务经营机构很难在所有的变量上都领先。

苏格兰皇家银行和巴克莱银行等大型银行，拥有较高的市场份额，但在改变成本结构、降低价格和开发新产品上的自由度有限，因此基本不参与利率竞争，产品以传统型和模仿型为主，着重通过广泛的分支机构和通信网络，充分发挥品牌和服务优势（见图5.1）。美林证券、消费金融和信用卡等专业金融公司，缺乏广泛的分销渠道，但在专业领域具有很强的产品创新能力，为细分市场客户提供良好的服务体验（见图5.2）。沃尔玛等超市拥有明显的低运营成本和人员、渠道优势，提供的金融服务以存款和产品代理为主，盈利模式重在手续费收取，着重关注价格和顾客服务（见图5.3）。对于市场的后进入者，缺乏人员、渠道和客户资源，只能通过重大研发活动，以低廉的价格和创新型产品为某细分市场服务（见图5.4）。如直接保险公司（Direct Line）通过互联网提供低廉、标准化的汽车和住房保险；ING直接银行没有经营场所，依托网络实行直销银行模式，目标客户群体是对利息收入敏感的中等收入阶层，产品集中在拥有较

高存款利率的储蓄账户和价格优惠的部分贷款产品。

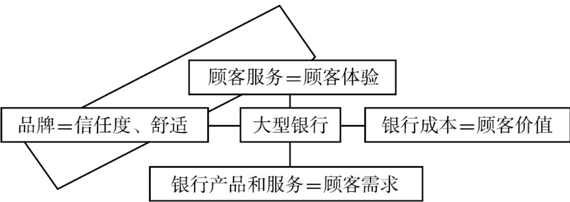


图5.1 大型银行关注品牌和优质服务

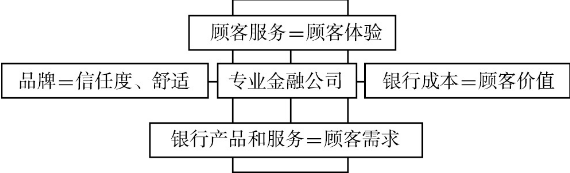


图5.2 专业金融公司关注服务和产品

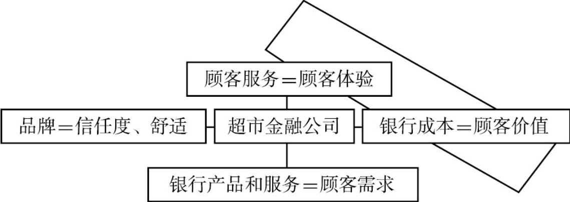


图5.3 超市金融公司关注价格和顾客服务

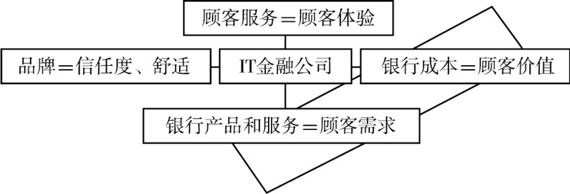


图5.4 IT金融公司关注成本和产品

随着信息科技的发展，手机特约商户网络和社交网络功能不断丰富，更多的高科技公司和互联网企业将在零售银行业异军突起，利用其自身的客户平台或数据库优势，进一步发挥账户整合、身份验证、智能管家、融资平台、虚拟理财和移动支付等功能优势，对传统零售银行的商业模式、客户定位、产品创新和渠道经营产生深远的影响。无论怎样定位自身的竞争战略，敬畏并拥抱技术进步，在合作中实现共赢是零售银行崛起乃至腾飞的催化剂，而墨守成规、漠视创新则必将沦为在新世纪灭绝的物种。

第二篇
我国零售银行发展情况和市场结构

第六章
我国零售银行的发展历程

改革开放至今，我国零售银行业的发展历程大致可以分为四个阶段。

一、基础阶段（1978—1994）

1979年，中国农业银行、中国银行和中国建设银行陆续恢复和重建标志着中国银行业改革启动，1984年1月1日，中国工商银行从中国人民银行分离，从而形成了国家四大专业银行的格局。各家专业化银行开始了企业化经营。在改革开放初期，我国的零售业务主要是各家专业银行开办的储蓄存款业务，居民的金融需求局限在对货币的储存、保值和增值上，储蓄存款处于自然增长状态。随着经济的开放搞活，市场对资金需求的膨胀激发了银行筹集资金的主动性，各专业银行分支机构设立储蓄部门或存款部门，专门负责储蓄存款的组织及管理工作。当时由于各专业银行分工的限制，银行资金来源中对公存款增长的弹性极小，而个人存款市场的潜力巨大。因此，各专业银行采取各种措施，千方百计争抢储源。一方面，开展“利率大战”，打“擦边球”，丰富个人负债业务的品种，推出了各种贴息储蓄、有奖储蓄、大额定期储蓄等业务；另一方面，开始尝试业务多元化，推动了个人汇兑、结算等业务的发展。

二、萌芽阶段（1994—2002）

1994年开始实施《关于金融体制改革的决定》，工商银行、农业银行、中国银行、建设银行等银行从国家专业银行转向国有独资商业银行，股份制银行、农村信用社、城市商业银行不断组建并快速发展，商业银行开始推行资产负债管理，机构网点的“撤、并、转、迁”调整启动，电子化建设加速，银行市场间竞争日趋激烈。各国有商业银行为适应竞争的需要，开始注重提高服务质量、改变服务手段，但仍然高度依赖批发业务的利差收益，在零售业务上固守以增存吸储为目的的业务发展方式，开办了代发工资、代收水费、电费、燃气费等代理收费业务。同时，电话银行、ATM机等开始应用，业务处理的电子化水平不断提升，如工商银行1996年底ATM机和POS机（销售点终端机）已分别达4880台和34000多台，1997年营业网点电子化覆盖率超过了85%。招商银行、民生银行等股份制银行普遍树立了“科技兴行”的理念，依靠先进的信息技术加大了银行卡、网上银行、理财业务的探索力度，如招商银行于1995年率先推出了集本外币、定期活期、多储种、多币种、多功能服务于一体的电子货币卡——“一卡通”，较好地适应了客户追求方便、快捷的需求。20世纪90年代末期，在

国家全面启动内需的宏观政策引导下，商业银行的消费贷款业务逐步推向市场。1997年4月中国人民银行颁布实施了《个人住房担保贷款管理试行办法》，1998年以来陆续制定了一系列刺激消费信贷的政策，1999年又出台了《关于开展个人消费信贷指导意见》，各商业银行纷纷推出相应的个人消费信贷业务，主要包括个人住房贷款、汽车消费贷款、耐用消费品贷款和信用卡透支等，推动了商业银行消费金融业务的快速发展。

三、转型阶段（2002—2010）

2001年12月11日我国加入WTO（世界贸易组织），承诺在5年过渡期内逐步对外资开放，中国的金融体制改革迎来了前所未有的机遇和挑战。2003年，党中央、国务院启动了国有独资商业银行股份制改革，先后经历了从2002年中银香港上市到2010年农业银行上市的8年股权改革历程。在新的背景下，国有商业银行对零售业务的拓展已经不单纯是为了扩存揽储，更多的是适应调整业务结构、培育新的利润增长点的战略需要，各银行成立了个人金融部或零售业务部，专职负责个人金融业务的拓展。国有商业银行和股份制银行都推出了大量的以银行卡为载体的系列零售金融品牌，除了储蓄、信贷、代理收付等业务外，还出现了代理保险、银证通、代销基金、投资管理、基金托管、第三方存管等具有混业经营特征的产品，从而极大地推动了零售银行业务的发展。同时，各家银行相继开始启动零售业务转型，推动银行网点由交易核算型向营销服务型转型，探索建立分层营销服务体系和资源优化机制，围绕客户需求开展产品研发、流程再造、队伍管理、系统优化工作。邮政储蓄银行和农村信用合作社银行扎根于县域，奠定了负债和结算业务的坚实基础，拥有了稳固的客户基础。电子渠道创新突飞猛进，电子银行交易量占银行总交易量的比重超过50%，逐渐成为银行交易的主渠道。外资银行于2007年开始进军内地中高端个人客户市场。2008年以后，各中资商业银行私人银行相继成立，积极实施客户分层管理，构筑“个人理财中心、财富管理中心、私人银行”三级财富管理体系，针对不同的个人客户群推出差异化的服务品牌和服务策略，引发了零售银行业务的新变革。

四、二次转型阶段（2010年至今）

美国次贷危机后，全球经济增速放缓，国际金融市场持续震荡。2010年12月，巴塞尔银行监管委员会发布了《巴塞尔协议III》，在新的监管标准下，商业银行的资本要求进一步提高，流动性风险、杠杆率和拨备率等指标约束更加严格。同时，中央明确提出“转变经济发展方式”，要求银行业通过战略转型提高核心竞争力，通过科学发展彻底扭转以规模增长为主要目标的粗放型业务增长方式。为此，各家银行进一步深化了改革和转型举措，招商银行于2010年开始率先启动“二次转型”，实施资本节约型发展战

略，通过管理水平的提升，进一步创新盈利模式、控制财务成本、提高资本回报率、增加价值客户、确保风险可控。招商银行提出要全面转战“小微”市场，并于2011年底将贷款金额500万元以下的小微贷款业务从“对公”部门划归到了“零售”部门，推行标准化、集约化管理。其他银行也已经先后启动了零售业务的“二次转型”，旨在实施“以客户为中心”的全渠道战略，分层落实精准营销、全面拓展盈利空间。

同时，以“阿里金融”为代表的互联网金融势不可当，电商金融的迅猛发展使零售金融的提供商无处不在，基于云计算、搜索引擎、大数据技术的运用，创新以自助服务、流程作业、分群分层和智能决策为核心的营销服务模式，搭建与客户互动交流的网络平台，提供智能交互式的服务体验，正成为“互联网＋”背景下零售银行的生存之道。中国的零售银行业不再局限于规模的扩张，而是更专注于专业化水平的提高。市场竞争前所未有，新挑战不断涌现，来自民营银行、海外金融机构、非金融机构的跨界竞争和合作成为未来零售银行创新的主题。

专栏6.1 农业银行的零售业务战略转型

从2009年1月开始，农业银行开启了零售业务战略转型工作，以打通三大渠道（物理网点、电子机具、电子银行）为主要抓手，通过完善个人金融产品营销支持体系、统一网点环境形象、建设多层次营销队伍、优化服务品质和增值服务能力，推动零售银行经营模式的阶段性递进，提升对客户的多元化、多渠道、多维度营销服务水平。转型的主要工作举措有以下八点：

1.建立“大零售”经营格局

自上而下成立了零售板块，实现了归口管理，理顺了各级零售部门的纵向职能分工，建立了“资源共享、渠道整合、综合服务、联动创新、团队协作、执行有力”的“大零售”发展格局。统一制定了零售业务发展规划，统一实施了零售业务综合考核，统一推行了网点产品计价和绩效管理，联合开展了“春天行动”“激情仲夏”和“赢在金秋”等综合营销活动，发挥部门协同效应，增强系统执行力。

2.深化网点转型，建设现代化营销渠道

全面实施网点转型“绿色行动”。大力调整优化全国网点布局，统一了行服和网点改造及建设标准，完成了100家重点城市行、241家二级分行和110家重点县支行的网点布局规划，推进了省（市）行样板网点建设，完成标准化功能分区的网点超过了75%，门牌更换率达到100%，使网点形象焕然一新。推行网点软转落地项目，落实“赢在大堂”策略，全面实现了网点功能分区、客户分层、业务分流和产品分

销，网点转型完成率达到71%；推进了网点智能导航和信息管理系统投产运行，有效提高了网点的信息化管理水平；在同业率先启动“智慧网点”建设，实施以客户为中心的全渠道战略；加强电子渠道建设。新一代门户网站群、网上银行、一体化手机银行、消息服务覆盖全行，新投放现金类自助设备10264台，总量达6.5万台，居同业之首；新一代客服中心建设稳步推进，客服中心电话平均接通率达到88.5%，电子渠道分流率达到67.8%，较转型前提高了21.8%。

3.提升服务品质，强化客户分层管理能力

着力提升客户服务水平。接连开展了“文明标准服务年”“营销技能提升年”和“服务品质提升年”活动，加强服务质量监督管理，客户服务体验不断提升。实施客户精细化管理。建成高标准理财中心2021家、财富管理中心38家、私人银行分部19家，推行客户名单制和积分管理，构建了“四位一体”的贵宾客户营销服务平台。加大客户关系管理系统的研发与推广，开展客户数据信息治理“2111”工程，完成了3.3万名钻石卡客户、44.8万名白金卡客户、1248万名金卡客户的数据治理，强化了客户的统一视图和数据挖掘。完善了集健康管家、道路救援、保险保障、机场贵宾通道于一体的增值服务体系。推行私人银行客户“1＋1＋N”的服务模式，形成了总、分部财富顾问和属地客户经理三级团队工作机制；与蒙特利尔、澳联邦等银行合作开展跨境金融服务，全面提高私人银行服务水平。

4.加快产品创新，培育产品核心竞争力

建立了零售产品研发“四地”联动机制，形成了零售产品快速响应机制。率先在同业推出了“本利丰”、卡捷贷、存贷通、“留学宝”“传世之宝”黄金、台湾旅游卡等多项新产品，车联贷、个人账户综合管理、自动转账及资金归集产品创造了同类产品最高性价比。加大了金融IC卡（集成电路卡）、信用卡分期、网上银行、掌上银行等战略性产品的研发和推广力度，其中金融IC卡发卡量突破5000万张，有效拓展了社保、医疗、交通、养老等领域的行业应用。

5.推广综合营销，提升品牌形象

以“金钥匙春天行动”等综合营销活动为引领，广泛开展进市场、进社区、进企业、进学校、进机关等专题活动，产生了较大的社会影响。统一规范零售品牌及VI（视觉识别系统）应用，形成了“金钥匙”“好时贷”“金e顺”“金穗卡”四大专属品牌，不断提升零售业务品牌知名度。有效推进公私联动营销，在全国范围推广六大类营销服务方案，与大连万达集团、马连道茶叶市场等重要客户签署零售业务合作协议，自上而下建立了服务核心客户高管人员的快速通道。针对23类主要零售客户群体设计了产品组合套餐，引入了标准化的营销模板和话术。连

续开展“百县千镇”零售产品营销宣讲活动及“普及金融知识万里行”活动，累计宣讲2886场，覆盖130多个县1600多个二级支行，参训人员超过20万人次，极大地提高了县域居民的金融消费意识，促进了普惠金融体系建设。

6.加强队伍建设，打造能战斗的零售团队

建立并规范了网点负责人、大堂经理、个人客户经理、理财顾问、低柜柜员五类零售营销人员的岗位序列。通过“压高增低”、优化劳动组合等方式，累计增配五类营销人员4.1万人，网点营销人员占比达到40.6%，促进了网点向营销服务型转变。推行零售岗位资格准入，组织了8.5万名零售营销人员岗位资格考试。连续四年举办“金融理财师年会”，全行金融理财师（AFP）、国际金融理财师（CFP）、金融理财管理师（EFP）持证人总人数达到1.7万人。组织各类产品、营销技能的现场和视频培训1000多次，覆盖全国37家分行，培训零售员工超过50万人次。借鉴保险业经验，在业内率先创建了4000人的零售内训师队伍，实施网点包挂制度，成为零售业务培训老师、营销高手、产品专家和文化典范，在普及产品知识、提升服务技能、传导转型理念方面发挥了巨大作用。结合“创先争优”活动，通过网点晨夕会、服务明星、营销之星评选等活动，培育了“以客为尊，激情创新，团队协作，合规经营，追求卓越”的零售服务文化。

7.优化业务流程和系统功能

建立零售业务流程梳理优化机制，精简柜面流程，修订了62项制度，优化交易功能33项，取消了不合理授权59项。组建个贷中心420家，机构覆盖率达到95%，城区行六环节集中覆盖率达到93%。逐步上收信用卡后台业务，发卡层级由5层缩短至3层，平均发卡时间缩短一半以上。全面推广应用PCRM（个人优质管理系统）、CFE（金钥匙理财系统）、PBS（私人银行管理系统）等客户管理系统，率先推进了新一代核心银行系统零售项目开发。

8.健全零售业务风险防控体系

全面梳理了零售业务操作风险点，开展了客户风险等级分类工作，实现了零售内部评级体系的全行上线。强化了个贷风险防控约束机制，对所有二级分行实施穿透式监测、风险预警、停复牌管理。实施对信用卡客户准入、授信审批、监控、催收等各环节的全面风险管控，加强了信用卡套现打击力度。严把电子银行客户准入关，严禁虚假注册和虚增交易，加强电子渠道安全控制体系建设。对基金、理财等产品营销实施规范化管理和流程式管控，落实售前客户风险测评，开展产品售后评价与信息交流，有效防范个人中间业务风险。按年度开展零售业务自律检查和案件排查，系统风险控制能力显著增强。

转型带来了巨大的经营动力，四年多来，农业银行零售业务呈现出发展步伐加快、经营结构优化、社会形象提升、队伍活力增强的良好局面，各项指标均创历史新高。主要体现在：（1）市场竞争力显著增强。零售业务主体指标名列前茅，部分核心指标居同业首位。2012年实现零售业务收入1482亿元，较转型前增长123%，增幅居四大行第一。人民币结算业务收入、借记卡发卡量和消费额、电子银行收入连续多年大幅领先同业，市场占有率均在30%以上。个人存款存量、增量四年来一直位于同业前两位，2012年个人存款增量市场份额达到34.9%，位居同业第一。个贷余额达到1.4万亿元、信用卡总量达到3698万张，较转型前分别增长207%、208%，增幅均居同业第一。（2）价值创造能力大幅提升。零售业务收入占全行经营总收入的35.68%，比转型前提高了4.19个百分点；实现经济增加值（EVA）458亿元，全行贡献占比达到32.16%，比2010年提高8.99个百分点；零售业务风险调整资本收益率（RAROC）达82.31%，比2010年提高了32.28个百分点；网点产能显著提高，点均存款4.8亿元、点均中间业务收入151万元、点均个人贵宾客户718户，分别达到转型前的1.9倍、2.8倍、2.6倍。（3）资产质量持续提高。个贷加权利率达到7.44%，居同业第一；不良率为0.54%，较转型前下降了1.52个百分点；信用卡业务不良率为1.05%，低于同业平均水平。（4）客户结构日趋优化。个人客户和电子银行客户分别达到4.09亿户和3.87亿户，居同业第一。其中个人贵宾客户达1584万户，较转型前增长了150%；贵宾客户金融资产占比为59.3%，较转型前提高了9.2%。

第七章
我国零售银行市场整体情况

中国的零售银行起步较晚，对公业务一直是银行利润的主要来源。随着利率市场化的推进和宏观经济的调速，银行业面临转型的巨大压力，发展零售业务成为重点。虽然目前中国零售银行业务占银行业整体收入的比重仍然较低，但过去几年各大银行已经纷纷开始发力零售业务，并取得一定成效。

根据BCG的研究，2015年国内12家披露零售业务相关数据的上市银行年报显示，零售业务收入平均增速20%；零售贡献度也飞速提高，2016年上半年，招商银行零售营业收入占比达47%。总体而言，随着零售业务重要性不断提高，各家银行纷纷制定转型战略，通过产品创新、渠道建设等大力发展零售业务。预计2017—2020年，中国零售银行营业收入将保持11%的高增长速度，至2020年将实现营业收入近35000亿元人民币，占中国银行业整体收入的40%以上。

一、零售银行业务贡献不断提升

随着居民收入增长和经济发展，零售银行业务在国内进入了黄金发展时期，规模不断扩大，业务迅速发展，在商业银行业务中的战略地位逐渐提高。自2009年起，中国零售银行业收入以每年30%的速度递增，并有望于2020年突破2.6万亿元人民币。据2016年半年报显示，6家股份制银行（招商银行、民生银行、中信银行、兴业银行、光大银行、平安银行）零售业务营业收入占比都较上年同期显著提升，招商银行占比接近50%，民生银行、光大银行、中信银行和平安银行接近30%。

除此之外，各家银行手续费及佣金净收入显著提升。如图7.1所示，五大国有银行2014年末实现手续费及佣金净收入4419.81亿元。其中，交通银行和中国银行手续费及佣金净收入同比增长均超过10%，分别为296.04亿元和912.40亿元，同比增长14%和11.14%。农业银行手续费及佣金净收入为801.23亿元，同比增加-3.70%，是上市银行中唯一一家增速为负数的银行。

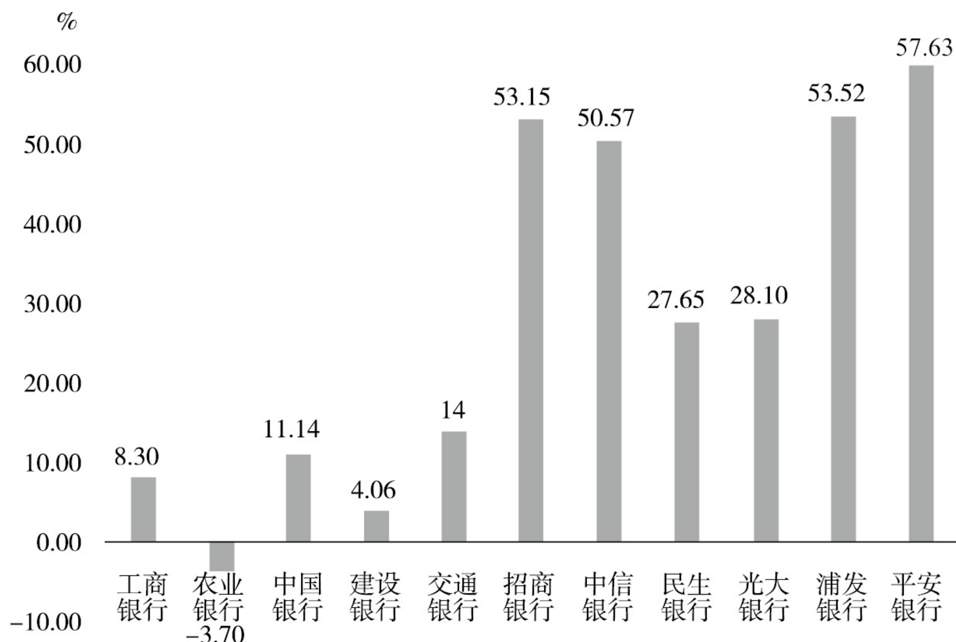


图7.1 2014年全国主要商业银行中间业务收入增速

二、个人资产业务发展潜力巨大

个人贷款以其高经济增加值、宽NIM（净利息边际）幅度，成为商业银行的优质业务，近20年来获得了长足的发展。2015年末，银行业消费信贷规模达到18.59万亿元，较2010年末增长152%，年均增速20.53%，远高于全部贷款14.04%的平均增速；而BCG则发布报告称，截至2014年，个人消费贷款余额大约是7.7万亿元，这一数字将于2018年增长至17.5万亿元。

除此之外，在国家扩大内需和支持小微企业发展战略的引导下，个人消费经营性贷款业务也进入快速发展期，贷款占比不断提升。2015年银监会首次披露了银行业用于小微企业的贷款数据，银行业金融机构合计用于小微企业的贷款为21.41万亿元。其中，商业银行用于小微企业的贷款为15.93万亿元，占全部贷款的22.6%。除外资银行外，各大机构用于小微企业的贷款规模基本上处在同一量级，大型银行、股份制银行、城市商业银行和农村商业银行所占的市场份额大致相当于1.7：1.1：1：1。从相对水平看，农村商业银行用于小微企业贷款规模占各项贷款的比重最高，达到了51.9%的水平；其次是城市商业银行，比例达到41.3%，显示以农村商业银行和城市商业银行为代表的中小金融机构在为小微企业提供金融服务方面的作用非常突出。2015年3月初，银监会正式发布了《关于2015年小微

企业金融服务工作的指导意见》，明确提出了“三个不低于”的工作目标，包括“小微企业贷款增速不低于各项贷款平均增速，小微企业贷款户数不低于上年同期户数，小微企业申贷获得率不低于上年同期水平”。预计未来银行业支持小微企业发展的力度将会进一步加大。

三、电子渠道、互联网金融迅猛发展

电子渠道已成为银行为客户提供服务的主渠道。网上银行业务不仅成为现代商业银行的主流服务渠道之一，也是银行网点的重要补充和替代，网上银行业务的发展对分流银行柜面业务、缓解网点排队压力的作用日益凸显。据统计，到2016年第三季度，国内商业银行电子渠道替代率普遍超过90%，其中，招商银行、中信银行和民生银行在上市银行中电子渠道替代率最为突出，分别从2010年的82.4%、67.7%和80.0%，提升至2016年9月的97.8%、97.4%和99.0%（见图7.2）。

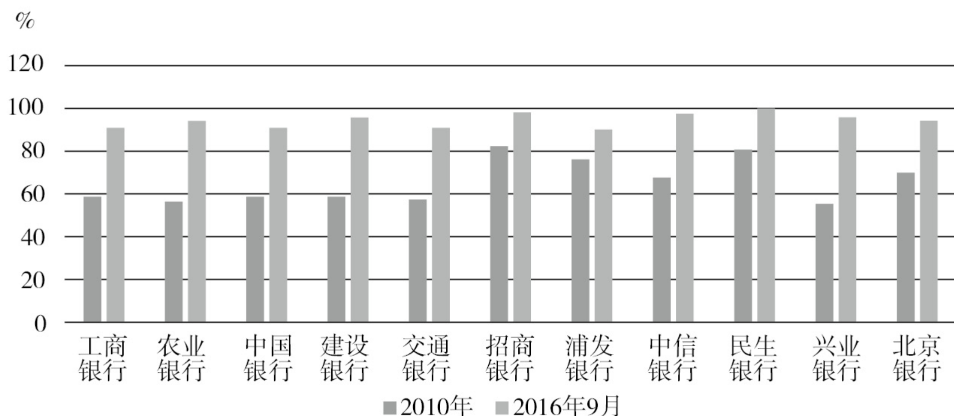


图7.2 部分银行2010—2016年9月电子渠道替代率

同时，新型互联网金融机构的迅速发展，促使银行在互联网金融领域不断创新。

互联网金融特色业务成为新的利润增长点。数据披露显示，自2015年3月工商银行推出“e-ICBC”互联网金融品牌后，“融e购”电商平台、“融e联”移动金融信息服务平台、直销银行三平台业务实现爆发式增长。报告期内，“融e购”电商平台交易额累计达到2044亿元，比2014年同期增长26.8倍；“融e联”即时通讯平台用户总数达到130万户，直销银行平台交易额突破230亿元；快捷支付工具“工银e支付”客户突破6000万户，交易额突破800亿元，是2014年同期的5.4倍；个人信用贷款产品“逸贷”余额超过1900亿元；小微企业互联网贷款产品“网贷通”余额超过2000亿元。股份

制银行中，民生银行电子渠道个人理财销售金额1.42万亿元，较2014年同期增长86.82%，在该公司全部个人理财销售总量中占比达98.62%；中信银行的快捷支付、B2C（商对客）网上支付等电子支付业务交易金额达1120亿元，同比增长90.22%。除此之外，中信银行牵头12家商业银行建立的网络金融联盟，将进一步助力银行的互联网金融转型。

互联网支付创新迅猛发展。中国银行推出“中银易付”手机应用，逐步覆盖客户大多数日常支付操作，提高支付效率。农业银行建立起了横跨网络、语音、设备多种渠道，包括K宝、K令、K码等多种认证方式，覆盖借记卡、贷记卡、国际卡等多类账户，具备实时、延时、信用多种模式的网络支付体系。交通银行推出业内首个采用“云＋端”技术、智能化功能、最大金额任意账户安全转账和非接触式IC卡充值的第二代手机银行，并上线智慧网盾、TSM（可信服务管理）发卡圈存等移动支付创新产品；中信银行推出了二维码支付、NFC（近距离无线通讯技术）手机近场支付和跨行全网收单等产品；光大银行先后推出“阳光e付”手机支付业务、“瑶瑶缴费”手机客户端的服务。

获客渠道和方式不断更新。例如中国银行试点推出“中银E社区”，整合便民支付、民生缴费、小微贷款等金融服务，为智能小区提供线上线下相融合的全方位一体化服务；招商银行的小企业E家整合研发了E＋账户、商机平台、企业云服务、企业商城、在线财务管理、投融资平台等创新的互联网应用，打通和融合了企业在结算融资、投资理财、商机拓展、办公自动化、财务管理、供应链运营等多方面的行为，沉淀了传统银行难以获得的“大数据”；浦发银行推出了基于自然语言、符合微信用户使用习惯的微信银行，并形成了集微理财、微支付、微融资、微取款等于一体的微信银行服务体系。

专栏7.1 以手机银行为主的移动银行爆发式增长

移动银行作为一种新兴的银行营销服务渠道，在网上银行全网互联和高效数据交换等优势的基础上，更加突出移动通信“随时随地、贴身、快捷、方便、时尚”的独特性，真正实现客户“Whenever Wherever Whoever”（无论何时、无论何地、无论是谁）的服务体验，成为一项具有强大竞争力的商业银行新型服务模式。

2000年伊始，中国移动与各家银行展开合作，接连推出手机银行和手机钱包业务，主要提供查询、转账、缴费、证券服务等功能。2009年，随着3G网络的不断完善和智能终端的普及，移动银行的用户数量、服务功能、应用水平、市场规模等均呈现迅猛增长态势。大型商

业银行都推出了手机银行客户端，不断优化手机银行业务办理流程，简化操作步骤，拓展手机银行应用新领域。建设银行在同业首家推出手机银行二维码理财产品销售；中国银行推出了“中银掌上行”标准版和增值版。中小商业银行开始全面跟进，推出各版本客户端，推行差异化的营销策略。如中信银行推出移动银行V3.0，并创新研发了二维码收付款服务；招商银行为消费者率先提供了银行卡与手机合二为一的移动支付服务；浦发银行与中国移动实现了在股权投资基础上的战略合作，提供包括远程支付和近程支付的手机金融服务。移动银行业务迎来了爆发式增长期，2012—2015年，中国通过移动端获取金融服务的客户增速高达40%。

随着4G技术的不断发展和推进，智能移动终端的范围不断拓宽，移动支付技术不断成熟，移动金融将驶入黄金发展周期。一方面，商业银行通过移动渠道的产品创新，扩大渠道的服务范围，将更好地延伸客户价值，以较低的经营成本达到规模经济；另一方面，商业银行通过与通信运营商跨行业的强强联合，创新产品形态和渠道服务功能，将移动金融推广应用到交通、教育、商业等各个领域，将扩大客户群体，推动自身商业模式、盈利方式的不断革新。

四、投资理财业务全面快速发展

一是理财规模急剧扩张。自2005年以来，商业银行理财产品发行规模保持年均100%的增长率。由中国银行业协会发布的《2014年中国银行业理财业务发展报告》显示，截至2014年底，全年累计发行理财产品19.13万只，同比增长27.55%；累计发行规模92.53万亿元，同比增长35.89%，年末余额15.03万亿元，同比增长46.77%（见图7.3）；从理财业务结构看，个人理财仍占据主导地位，全年总募集资金为60.17万亿元，占比65.03%，同比增长31.14%；机构专属理财产品本年度总募集资金为27.35万亿元，占比29.56%，同比增长51.22%；私人银行理财募集资金5.01万亿元，占总募集金额的5.41%；从投资规模看，2014年商业银行投资规模大幅增长，理财业务投资的资产总额为15.05万亿元，其中债券及货币市场工具投资占总投资规模的比重近50%，中高评级的信用债券是主要投资品种，债权类投资占比超过95%，非标准化债权类资产比2013年末增长了700亿元；从对收入的贡献度看，理财业务收入同比增长超过30%，占中间业务收入比为15% ，部分银行占比超过35%。理财业务均为中间业务的主要增收项目，理财业务的持续发展优化了银行业务结构和收益结构，推动了银行转型发展。

二是银行理财迎来“泛资管时代”。2014年，资产管理机构间的合作进一步加强，形成了一个既有竞争也有融合的蓬勃、多元、互通的大资管格局。

据统计，截至2014年末，我国包括银行理财、信托、保险、券商资管、公募基金以及基金子公司在内的资管行业管理资产规模合计达到57.60万亿元，较2013年末增长了44%。其中银行理财规模15.03万亿元，信托管理资产规模13.98万亿元，保险资产规模10.20万亿元，券商资管规模7.97万亿元，基金公司公募规模4.54万亿元，基金管理公司及其子公司专户规模5.88万亿元。银行理财和借助信托、保险资管、证券、基金等机构的优势与平台，持续强化了跨界资产配置能力与市场交易能力，非银行资管同业与银行理财跨市场、跨行业、跨品种的合作日益广泛。其主要的合作方式包括银信理财合作、银保理财合作、银证理财合作、银基理财合作、第三方理财业务。

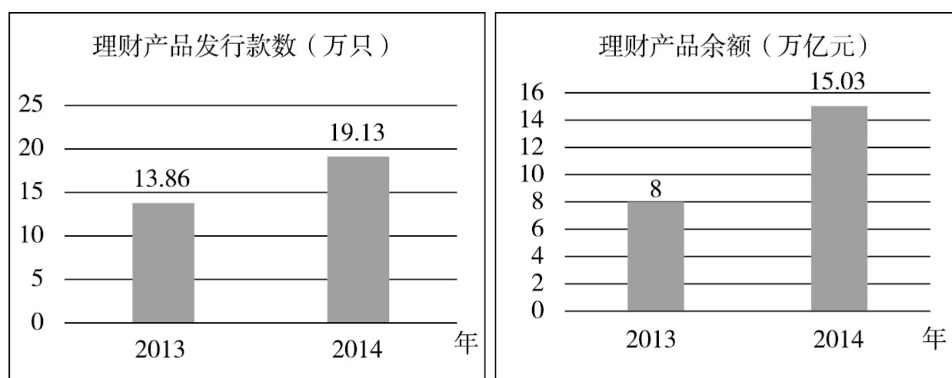


图7.3 2014 年银行业金融机构理财产品增长态势

截至2014年末，银信理财合作规模约3万亿元，占信托业资管总规模的21.46%；银保理财合作规模约1万亿元，占保险业总规模的10%；银证理财合作规模达6.16万亿元，约占证券业资管总规模的77.29%；银基理财合作规模4万多亿元，约占基金业资管总规模的38.39%。

三是贵金属投资渐入佳境。2002年上海黄金交易所的成立标志着国内黄金市场由统购统配转向市场交易，贵金属交易开始进入萌芽期。几年来，OTC（场外交易市场）交易所已经遍布全中国，天津贵金属交易所、广东贵金属交易所、福建海西商品交易所、昆明贵重金属交易所、浙江汇丰贵金属交易所、江苏大圆交易所等大大小小交易所加在一起大概有1000家，而且大量银行也开设了黄金白银现货交易及纸黄金业务等。

目前贵金属已经成为继股票、基金、债券、房产投资后新兴的投资产品市场，知晓率正处于迅速上升状态。贵金属除了具有较好的保值增值作用外，其一些产品的交易规则相比其他证券也更为灵活，能对投资产生较强吸引力。贵金属交易实行双向交易，可买涨也可买跌；T+0交易，可随时建仓，也可随时平仓；24小时交易，交易时间不受限制；保证金交易，可

以提高资金利用率。国内主要商业银行都陆续开展贵金属交易业务（见表7.1）。

表7.1 各行贵金属业务开展情况

机构名称	实物贵金属	代理上交所贵金属交易	账户贵金属
工商银行	√	√	√
农业银行	√	√	√
中国银行	√	√	√
建设银行	√	√	√
交通银行	√	√	
中信银行	√	√	√
民生银行	√	√	√
兴业银行	√	√	

五、私人银行业务稳步扩张

自2007年中国银行与苏格兰皇家银行合作推出的私人银行部在北京、上海两地开业以来，中国私人银行业这一新兴领域已经发生了翻天覆地的变化。随着中国经济体量的扩张，人均可支配收入突破2万元人民币，私人财富迅速积累的同时，财富管理也在逐步加强，尤其是高净值家庭数量不断增长，成为私人银行发展的获客基础。据统计，2013—2015年，中国私人财富规模的年复合增速高达21%；2015年，全年高净值人群可投资资产总额近44万亿元。

为此，各中资行依托丰富的客户资源和强烈的理财需求，不断加快私人银行业务发展步伐。截至2014年末，已经有超过22家国内商业银行推出了私人银行业务，通过专业化经营推动，业务发展迅速；16家上市银行中已有13家推出了私人银行业务；多城市商业银行如北京银行、上海银行、吉林银行、杭州银行等也开始跻身私人银行业务。除此之外，花旗银行、德意志银行、渣打银行、汇丰银行等15家外资银行也在华推出了私人银行业务，成为不可忽视的竞争力量。

从业务数据来看，目前国内商业银行管理私人银行客户约37万户，管理资产总额高达3.8万亿元，其中招商银行私人银行管理资产规模及户均金融资产位列行业第一，工商银行、中国银行管理资产总量均超过7000亿元，交通银行、中信银行、民生银行、兴业银行、浦发银行管理私人银行客户金融资产总量均超过2000亿元，平均每年的业务增速超过20%。

从产品与服务来看，经过几年的发展，各家商业银行的私人银行围绕高净值客户财富管理需求，通过自身及合作的方式力争为客户提供全方位、多方面的服务，服务内容主要包括境内外的投资产品、顾问咨询服务以及相应的增值服务项目。以中信银行为代表的众多银行也开始尝试创新推出专户管理服务、全权委托资产管理服务、家族信托服务等，逐步形成与零售银行差异化的产品和服务体系。

产品多元化、渠道线上化。现有的私人银行产品种类繁多，包括结构性产品、信托产品、私募基金、对冲基金、QDII（合格境内机构投资者）共同基金、指数挂钩类投资产品，和艺术品、红酒、茶叶、贵金属在内的另类投资产品，涵盖了流动性从强到弱、风险从大到小、时间从短到长、收益从低到高的各个领域，提供的咨询服务涵盖了法律、税务等方面，而增值服务除高尔夫、贵宾医疗、尊贵旅游、艺术品鉴赏等已较为成熟的服务内容外，大量新的服务项目和内容也陆续问世。很多私人银行推出了为客户量身定制的产品和服务，正呈现向特色化、个性化、私密化服务阶段过渡的趋势。

随着移动智能终端的快速升级和各类应用服务的涌现，移动互联网已经渗透到人们日常生活中的方方面面。移动互联网端服务的快速发展也为传统私人银行服务提供了一次新的发展机遇和挑战。据BCG的《中国私人银行2016》研究报告显示，越来越多的高净值人群表示愿意接受并欢迎私人银行提供的移动互联网服务，认为线上服务渠道将成为线下渠道的有效补充，希望获得高质量的资讯及方便快捷的业务操作等服务。贝恩公司调查数据显示，将近60%的受访高净值人士愿意接受私人银行提供的移动端服务；年青一代的高净值人士对于移动端私人服务的接受度更高，在50岁以下的高净值人士受访者中，愿意接受的比例竟高达64%。

第八章
各类银行零售业务发展情况

从市场绝对集中度指标CRn（行业集中度指数）来看，2014年我国四大国有商业银行市场集中度CR4（行业前四份额集中度指标）值仍在50%以上，属于典型的寡占型垄断，这和我国前五大国有商业银行的资产基础、运作效率、抗风险能力、市场竞争能力、国家的扶植政策有重要关系。从净利润的数据中可以直观看出，前五大银行与排名其后的十个银行的净利润差距是十分悬殊的，工商银行净利润的领先程度尤其明显，股份制商业银行垄断势力较弱，且竞争较为激烈；同时，CR4和CR15（行业前十五份额集中度指标）呈逐年下降趋势，说明随着我国金融业改革开放的不断深入，其他商业银行特别是股份制商业银行开始占有一席之地，市场集中度有所下降，行业的垄断程度逐步减弱。

综上所述，我国大型商业银行凭借雄厚的资本实力、广大的客户群体、分布广泛的分支机构、完整的产品线、多年沉淀的良好品牌等众多优势，在零售业务领域占据着主导地位；中型股份制商业银行近年来也开始重视零售业务，根据自身的优势选择在某一个或某几个方面打造核心竞争力，以点带面，零售业务发展迅速；地方性商业银行具有管理成本较低、机构层次较少的优势，一般为本地居民提供方便灵活、价格低廉的金融服务。

2015年对于中国零售银行而言是精彩的一年，从数据上看，当年零售银行业总收入约达1.9万亿元，同比2014年预计增长11%；较同期银行业整体收入增长高出4个百分点。虽然整体表现不错，但随着“铺网点、推产品”等传统跑马圈地式发展遭遇“瓶颈”，各家银行也开始积极推进创新改革，在“新常态、数字化”的背景下寻求差异化发展。

一、国有大型商业银行

（一）突出“互联网＋”战略转型

大型国有银行网点网络庞大、客户基础雄厚、产品能力全面，但在数字化大潮下，快速变化的市场和不断提升的客户体验要求大型银行积极寻求创新之路。拥抱互联网、发展互联网金融成为突出的战略主线。

工商银行不断探索“互联网＋ 金融”的创新发展模式，其跨界经营的“融e购”电商平台自2014年1月12日问世以来，短短一年时间里，已经走出了一条“B2C与B2B（企业对企业）相结合、金融与非金融相结合、PC（个人

电脑）端与移动端相结合”的创新发展之路。目前，“融e购”电商平台交易规模已突破1000亿元，成功跻身全国十大电商之列。面向未来，工商银行将始终洞察和把握互联网金融发展趋势，以打造一流综合化电商平台为目标，着力建设知名的B2C平台、成熟的B2B平台和领先的采购平台。

农业银行紧紧抓住互联网金融的发展机遇，不仅专门设立互联网金融推进工作办公室和强化的风险防控体系，更通过了新试点工程、移动金融服务体系工程和跨界工程三大核心建设体系。其中，新试点工程以打通便捷的跨行支付通道、构建开放的用户和账户体系、引入大数据分析技术为基础，采取全流程网络化运作和用户“自金融”模式，同时初步完成了“磐云平台”的建设，形成了集支付结算、数据网贷、投融资中介、缴费理财和网购为一体的全业态网络金融产品和服务基础架构；移动金融体系则以移动钱包为切入口，构建面向全网用户衣、食、住、行、医、娱等生活场景的入口化嵌入式产品和服务体系；跨界服务则依托农业银行“服务三农”的传统优势，建立了集融通、融资、融智、融商于一体的“三农四融”服务平台。

中国银行结合自身服务区域贸易交流的优势，明确把以服务电子商务为核心的网络银行建设与发展作为战略中心，通过打造“中银易商”、构建金融开发平台、创新智能社区O2O（线上到线下）服务模式和提升网络融资业务等方式加速互联网金融建设。其推出的“中银易商”集支付、理财、融资及综合服务于一身，通过采用对内服务、对外合作的方式有机地深入互联网体系；利用众包模式搭建的开放平台和O2O社区服务有效地提高客户黏性；为小微企业提供融资方案的“中银网络通宝”也有效促进了网络融资业务发展。

建设银行的互联网金融战略落到实处，即通过产品、服务创新、流程再造、制度改进等渗透进银行的各方面，通过大力发展网络金融业务，建设电子银行渠道在降低银行经营成本、拓展服务渠道、延伸服务半径、提升服务水平方面发挥重要作用。电子银行渠道已经成为该行最主要的交易产品、标准化产品和低风险产品的销售渠道及几乎所有产品的销售支持、客户服务渠道。未来建设银行将互联网金融发展战略主要聚焦在五大领域：三大网络渠道、三大生活平台、三个创新产品、三项智能技术和O2O体系。

交通银行也全线布局互联网金融发展，专门成立了互联网金融中心负责全行业务架构和管理。产品领域主推“快溢通”“交博汇”“e贷通2.0”和“e动交行”，以“快溢通”为先锋的智能理财可实现闲钱理财与消费的一站式服务；网上商城“交博汇”则大大提升了该行互联网用户服务水平；结合“e动交行”的移动品牌，交通银行形成了多方位布局的互联网金融。

（二）各行零售业务核心优势

各国有大型商业银行在零售业务战略选择和具体发展中，具有很大的相似性，产品同质性也较高。但由于它们的历史沿革、资源禀赋具有一定的差异性，在零售业务发展中也表现出一定的独特性，并建立了自身的优势。

工商银行不论是在个人存款、个人贷款，还是中间业务收入方面都位居同业第一，尤其在城市零售业务方面，更是存量规模最大的领头羊。近年来，其在以下几个方面建立了零售业务核心优势：一是公私联动扎实有效。工商银行依托丰富的对公资源，深化对公和个人金融业务联动营销，以代发工资和商品交易市场为重点，以发行联名卡为切入点，不断开拓源头市场，扩大零售客户基础，促进客户资金在本行内有序循环。二是零售产品最为丰富，很多产品属于同业首创。工商银行持续加强新产品创新，自助研发推出多币种信用卡、个人外汇账户买卖、电子供应链抵押融资、整汇零取等500多项新产品，是我国零售产品最丰富的银行。其信用卡发卡量和消费额位居亚太银行之首；最早成立贵金属业务部，推出市场上最齐全的贵金属产品；研发第一张单芯片借记卡；代理销售基金、国债和个人保险都位居同业第一。三是科技支撑同业领先。工商银行实施“科技引领”战略，推进科技基础设施建设，最早在商业银行中完成核心系统的建设，为新产品的研发、内部管理系统的开发提供了支持，很多创新的产品和先进的管理都受益于此。

农业银行面向“三农”提供金融服务，致力于服务现代农业建设，促进农村经济全面发展；积极介入特色农业和特色资源开发领域，培育农村经济新的增长点；加大对农村商品流通体系建设的信贷投入，使城乡商品双向流动渠道畅通；服务农民生产生活，促进农民增收；积极参加政策性贷款招标，努力提高扶贫信贷资金使用效益，推动贫困农户脱贫致富。同时，服务城乡一体化，促进城乡经济协调发展。大力扶持劳动密集型、创新型、特色型县域中小企业和小企业集群发展，培育县域经济支柱产业。2014年，农业银行深化零售业务战略转型，加快建设国内一流零售银行，持续加强网点布局优化调整，加大自助设备投放力度，构建多元化的渠道服务体系，做实做细民生金融工程。

建设银行率先提出了“大零售”概念，并对组织架构进行了创新，近年来零售业务也是突飞猛进，多项产品增速位于大型商业银行之首。其主要优势在于：一是实施流程改造，业务办理速度明显快于其他大型商业银行。建设银行通过深化前后台分离，简化业务流程，提高办理效率，使客户办理业务平均时间大幅缩短；同时加快实施综合性网点、综合柜员制和综合营销队伍为主的营业网点综合化建设，进一步提升网点资源利用效率。二是快“半步”的营销模式为日益壮大的零售业务提供前进的动力。建设银行对

国家宏观经济环境、金融市场走势研究较深较透，总行对分行指导性较强。比如2009年，建设银行在资本市场向好前做出了准确判断，并且即时制订销售计划，启动销售方案，抢占市场“先机”，最终使银行和客户都获益颇丰。当年建设银行证券投资基金新托管47只，居同业第一位，证券投资基金托管资产净值6421亿元，市场占比持续提高。近期紧密把握政策导向，对金融IC卡、消费信贷等产品深入研究、大力投入，抢抓市场先机。同时，重视未来贡献潜力大的战略性业务。三是内部机制在国有大型银行中最为灵活，比如对风险设置了容忍度，而不是“一刀切”；产品创新比较灵活；零售条线具有一定的资源配置权，能对条线当年重点发展的业务在权限内重点投入。

中国银行零售业务的主要优势在于全球化的网络，能够为客户提供全球化、多层次的跨境金融服务，其面向个人的全球交易性产品在同业中也具有领先的优势，比如纸黄金业务等。

交通银行在客户分层服务和客户财富管理方面做了大量的探索工作，这两方面在同业具有一定的影响力。

二、中型股份制商业银行

与国有大型商业银行相比，中型股份制银行在网点数量、客户规模上都不占优势。招商银行、民生银行等立足民营经济和小微企业，着力打造服务特色，特别是定位于中高端个人客户市场，树立品牌形象；中信银行将零售二次转型作为全行转型重点，依托集团全金融牌照优势，搭建综合化服务平台；平安银行借助集团一体化优势，积极拥抱互联网，成为零售业务跨界合作的典型。股份制银行纷纷发力零售业务的同时，也使得零售银行市场竞争日趋强烈，主要表现在客户、价格、产品、渠道、品牌竞争等方面。2014年，中型股份制银行竞争力排名显示，招商银行、中信银行、民生银行、平安银行等银行综合竞争力指数较高，得益于其相对较强的盈利能力、资产质量、管理水平、品牌影响、业务结构和创新能力。各家商业银行的竞争策略不同，表现出差异化的经营特色。

（一）战略定位清晰

招商银行构建了以零售金融为主体的“一体两翼”战略，零售金融以财富管理、小微金融、消费金融三大业务为突破口，持续提升其价值贡献。中信银行提出针对零售业务发展的“433”战略，即通过“四个坚持、三个做大和三个做强”，全面提升零售金融综合服务水平。四个坚持，即坚持效益与规模并举、坚持硬转与软转并行、坚持基础与创新并重、坚持联动与协同并进；三个做大，即做大资产业务、做大管理资产和做大收单业务；三个

做强，即做强网点产能、做强客户经营、做强队伍建设。并规划到2017年，将零售收入占比提升到全行的30%水平，同时积极布局互联网金融。民生银行以小微金融为突破口，结合公司事业部制改革，带动传统零售银行和产业链金融的良性发展，实现分化转型。通过推广小微金融2.0版流程再造和社区网点建设，民生银行构建的小微平台金融生态圈和社区“生活圈”强化了客群经营，有效扩大了客户规模。平安银行一直坚持综合金融路线，为客户提供全领域的金融产品、服务以及全领域的金融解决方案。

（二）专注于中高端客户服务

一是侧重于财富管理中心、私人银行等中高端渠道建设。中小银行坚持中高端客户定位，如招商银行力推“楼下自助银行，楼上贵宾理财”的“新概念银行”，为财富客户提供私密空间。民生银行则构建与高端客户需求相协调的专营团队和销售模式，成立“民生银行财富成长风暴1.0版”项目小组和“民生财富”俱乐部等，为客户提供专享、定制化服务。同时民生银行还推动私人银行事业部制管理模式向以分行为中心的“大零售”制转变，由投资驱动的发展模式向咨询驱动的发展模式转变。

二是注重客户挖掘和客户关系管理。通过开发高质量的公司客户发展零售目标客户，利用综合营销和交叉营销，为客户提供多种产品组合方案，最大限度地发掘客户金融资源，并注重客户服务和客户关系管理，增强客户黏合度，提升客户的满意度和忠诚度。同时着力打造互动式客户管理模式，理财经理可通过邮件、电话、短信、QQ（腾讯公司的即时通信软件）、MSN（微软公司的即时通信软件）、新浪微博和其30万最具网络属性的客户进行互动，信用卡征信经理还会去人人网、开心网、新浪微博了解客户情况，全方位把握客户动向。

三是加强客户信息系统建设。如民生银行每年将全年利润的10%投入客户信息系统建设，目前已建立起企业级信息共享平台，并在平台上建立了专门服务民企客户、小微客户和高端客户的信息系统。中信银行也持续加大对系统建设的投入，尤其是借助CMM（网点积分绩效系统）和CRM提升客户营销服务水平。

四是大力发展财富咨询顾问服务。坚持“客户资产管理”导向，如中信银行充分发挥集团多元化投资优势，构建金融全领域平台，打造“中信财富管理”统一品牌，并率先推出“中信财富指数”，实现了品牌融合、产品组合、渠道整合、专业聚合。推出“基金智慧投资账户”，根据客户的风险偏好，实现理财投顾的智能化、私人定制大众化和资产配置的产品化，在移动互联时代中，为广大基民特别是中小投资者，提供了一款个性定制的基金投

资整体解决方案；光大银行推出“阳光理财·资产配置平台”，将存款、理财、基金、国债、券商集合计划、保险、信托、贵金属、外汇、股票十大类投资产品整合，按照货币现金、债券与固定收益、股票权益、另类投资四大市场进行分类，开始从做理财产品向做财富管理转型。创新高端客户服务产品和方式，如兴业银行与瑞盈财富深入合作，借助第三方财富管理机构为私人银行客户提供管家式服务。搭建高端客户交流平台，组织举办多种不同风格、不同主题的客户活动。

五是提供高额薪酬挖抢高端服务人才。在争夺客户的同时，缺乏人才积累的中小银行加大了对工、农、中、建、交五大商业银行的人才争抢力度，尤其注重挖掘具有客户资源的客户经理人才和理财师、财富顾问等专业技术人才。

（三）全方位创新互联网综合服务

在物理网点数量毫无优势的前提下，中小银行着力于打造“水泥＋鼠标”的服务模式，用先进的信息技术替代物理网点提供优质服务，积极整合互联网资源，搭建“线上＋线下”的立体式服务平台。

加强渠道融合，如平安银行打造综合化金融服务平台，为客户提供“一站式”金融服务。2014年10月，平安零售银行宣布推出口袋社区智能平台，这是业内首家通过移动端拓展社区O2O生态圈的银行。口袋社区智能平台，把社区装进手机，既是社区服务的平台，也是社区商户的电商平台。社区居民通过口袋社区可以随时随地浏览社区周边的商户和产品服务信息。同时，口袋社区实现了社区商户与社区居民零距离互动。光大银行还创建了“无线营业厅”，在所辖网点全部设立网上银行、手机银行和电话银行“三位一体”的电子银行服务区，成为国内首家实现无线网络全覆盖的银行。

网上银行方面，招商银行推出的“超级网银”和“跨银行现金管理平台（CBS）可与各商业银行网银系统对接，实现跨银行的账户管理和付款交易管理；中信银行全面推出新的金融门户网站，大大提升了客户体验；兴业银行的银银平台已成为整体金融服务的重要供应平台，客户持兴业卡、存折均可在全国联网的2万个银银平台网点办理基本柜面业务。

手机银行方面，民生银行推出了手机银行跨行资金归集产品；招商银行联手HTC（宏达电子）推出了“手机钱包”，实现手机与银行卡“合二为一”，先后推出“招行手机银行”和“掌上生活”两个APP，能查资讯、订机票、投注彩票、购买电影票、自助缴费、买卖理财产品和黄金，还能自动查找最近距离的网点，显示网点实时排队情况等。

跨界合作方面，中信银行的互联网金融品牌受到业界一致好评，具体包括与百度联合发起筹办中国第一家完全基于网络运营的直销银行；中信信用卡中心也积极与BAT（百度、阿里巴巴、腾讯三大互联网公司的缩写）、京东、Uber（优步）等知名互联网企业开展跨界合作，推出了包括“小白卡”、Uber联名卡等多种广受欢迎的信用卡产品。

（四）以产品和服务创新为核心驱动力

股份制商业银行产品市场化和竞争性较强，产品差异化程度较高。在理财产品方面，股份制银行灵活运用定制产品，三天左右就能根据客户具体需求和资金流动状况给出时间安排以及收益率，如招商银行创新“i理财”深受客户欢迎，显著提升了高价值客户和潜力客户的占比与贡献度。在财富型产品方面，创新信托、PE（私募股权投资）基金、阳光私募、艺术品基金、文化行业基金、并购融资等多种特色产品，个人高端客户信用授信金额最高可达2000万元。在贷款产品方面，中信银行推出“房抵贷”产品，适用多种消费、经营用途，一次申请，额度循环使用，引导消费者改变房产观念，让不动产“动”起来，成为提升生活品质、助推事业成功的新工具。民生银行采取“批量化营销、工厂化审批、标准化作业”模式，通过在同业相似抵押率基础上配套信用加成，使“商贷通”实际抵押率高达100%。在综合服务方面，中信银行作为国内出国金融业务的领跑者，致力于为出国客户提供一站式、专业化、全方位的出国金融服务。打造“6S服务体系”，为出国客户提供更有力的中美合作资源、更智慧的金融产品、更丰富的出国资源、更贴心的闭环服务、更专业的出国金融专员以及更专业的定制服务体验；光大银行部分分行推出阳光万里行贵宾卡，只要卡内日均存款余额达到3万元，即可享受火车站乘车贵宾通道及省内异地跨行取款、转账手续费全免；中信银行信用卡为客户推出的飞机延误险，也吸引了大量个人优质客户。

（五）内部管理精耕细作

管理机制与创新能力是股份制商业银行的核心竞争力。招商银行二次转型，更加强调依托管理提升、科技进步和员工效能提高，通过推行资本、财务、员工及流程等方面的精细化管理，挖掘资源潜力，提升运营效率。在费用控制上，推动各条线内部、公私等业务联动，促进资源综合利用。实施零基预算，将编制细化至三级科目以实现对重点项目的重点控制。在流程上，与IBM合作开展流程优化和资源整合三年规划项目，以客户为中心，实践“一个银行”（One Bank）的经营战略，建立一套完整流程管理体系和中期规划，意图实现跨条线资源整合和集约化运营。

中信银行零售业务发展提出了明确的“433”战略，从布局上清晰地展示了

发展零售业务的思路；在客户经营上，采取分层经营和分群经营相结合，前者集中发展中高端客户，后者则通过“三卡一金”，即菁英卡、幸福年华卡、香卡和出国金融客群的划分更加专业化、精准化地经营客户；在团队建设上，注重人才的引进和培养，通过内训师队伍提升了本行员工素质，并结合知识库、视频培训等定向培训；在网点产能提升上，根据产能将网点分为ABCD四类，并主要通过分管行长培训、跟岗学习、内训督导等方式重点关注D类网点的产能提升。同时，还通过加快网点产能系统开发进度，增强网点的过程管控。

专栏8.1 平安集团拥抱互联网的零售金融

自2013年余额宝诞生以来，已经用互联网技术与客户打了十多年交道的银行家发现，这个阵地眼看就要被互联网公司夺走了，一场席卷整个金融机构的变革已经到来，零售金融面临前所未有的挑战，拥抱互联网已是大势所趋。平安集团通过陆金所、“壹钱包”和平安好医生打造的互联网生态圈为未来的零售金融勾画了新的蓝图。

陆金所已经成为互联网金融领域的标杆。作为一个成功的互联网机构，陆金所的成功除了来自科技创新和用户体验，更源于其赖以起家的P2P产品的安全性，陆金所官方介绍就列举了全额担保、技术方面的交易安全，以及通过委托第三方机构进行资金管理的资金安全、数据及信息安全等措施。这一成功案例告诉我们，当科技创新和用户体验成为业内普遍标准时，传统金融机构长期积累的资产优势成为更加核心的要素。

同在平安金融版图下，与陆金所的定位有所不同，“壹钱包”被定位为针对个人用户的创新互联网金融服务平台。通俗地讲，它其实是一款集个人用户的理财、保障、购物等金融与移动支付服务于一体的电子钱包。与支付宝钱包和微信支付从电商和社交切入有所不同，“壹钱包”主要以金融服务为突破口。其背后运作的逻辑是：通过不断推出高收益理财产品，吸引用户使用，同时在“壹钱包”中，引入更多的消费场景，比如购物、生活服务等，使用户从资金管理到购物消费，可以在“壹钱包”中形成高频使用的闭环。建立高频使用场景是平安集团互联网金融策略的重要目标之一。

除了产品创新，平安试图建立覆盖“医、食、住、行、玩”全方位用户需求的生态圈。平安好医生就是针对“医”建立的APP，用户可以线上咨询医生和购买药品，平安还雇用医生和自建医院为用户提供线下服务。平安的医疗是零售金融服务生态圈的一个缩影，包括平安好房、平安好车等一系列产品都证明一个逻辑——未来的零售金融领域早已突破金融边界，借助客户需求增加客户黏性才是未来发展零售金融的

关键。

三、地方性银行

与国有大型银行和中型股份制银行相比，地方性银行规模普遍较小，自身资源和经营能力有限，处于竞争夹缝之中。但地方性银行机构层次较少、管理成本较低，在掌握本地信息方面更具优势，能提供适当的、本地化的、价格低廉的金融服务。同时，地方性银行一般由当地政府控股，与地方政府关系良好。在与大银行的业务比拼中，地方性银行扬长避短、拾遗补阙，在区域市场深耕细作，灵活经营，定位于为小微企业、社区居民提供贴身金融服务，成为地区竞争的重要力量。

（一）实施差异化的竞争定位

北京银行始终坚持“服务区域经济、服务中小企业、服务市民百姓”的鲜明市场定位，不断探索差异化、特色化、精细化发展道路，树立优质金融服务品牌。主动对接地方政府，积极参与并中标北京市财政工资代发业务，积累了一大批零售业务客户。杭州银行以打造“差异化客户服务”“交叉销售”“多渠道销售服务”三大核心竞争力为发展方向，在“财富管理”和“客户服务”方面独具特色。温州银行提出了“服务中小、服务温商”的口号，专注小企业服务，推出了一系列针对温商和小企业的专营产品服务。在温州银行温州辖内500万元以下小微企业及个体工商户授信客户中，温商占比95%以上。泰隆银行始终坚持“小企业成长伙伴”的市场定位，将客户定位于小企业、个体工商户等特定的服务群体，围绕小企业和个人客户实际需求，为客户提供量身定制的金融产品，持续提升客户服务能力，满足客户需求，提升客户忠诚度。威海市商业银行始终扎根区域经济，积极融入山东半岛蓝色经济区建设，将中小企业业务作为战略重点，持续打造“精品市民银行”，以“缴费一卡通”服务为抓手，深入推进营业网点转型，持续开展“高效能服务月”活动，做大做强零售业务。

（二）加强外部合作

地方性银行资产规模相对较小，资本金较少。为拓宽资金来源，增加业务收入，地方性银行积极引入外资，甚至与股份制银行合作，推行银银合作，从而实现业务的可持续发展。如北京银行引入荷兰集团作为境外战略投资者，引入国际金融公司作为财务投资者，与之开展全面深入的战略合作，使公司治理水平持续提升，风险管理能力显著增强，业务拓展步伐明显加快，人员队伍素质全面优化，资本实力和竞争能力大大增强，成为中外资本融合的经典案例，被荷兰首相誉为“中荷乃至中欧金融合作的成功

典范”。上海农村商业银行引入澳新银行作为战略投资者，利用澳新银行丰富的外汇资金业务经验，发展融资贸易和外汇资金业务，积极进行业务转型。莱商银行引入浦发银行作为战略伙伴，扩大信贷服务能力，并积极向浦发银行推荐优质中小企业。

（三）网点服务社区化

地方性银行的渠道体系具有典型的区域性特点，网点总量少，且主要分布在总行所在地，以社区银行为主要形式。如莱商银行对机构发展格局和地区网点布局进行全面规划，提出了“大规模、高档次、多功能、宽辐射”的网点布局理念，所有网点均实现了“一站式办结、全方位服务”。泰隆银行实施了“社区化经营战略”，以营业网点为中心，以一定物理距离为半径，以居民区、专业市场、小微企业聚集地等为载体，对客户进行集群开发，集中式营销，达到“零售业务批发做，小微客户成片做”的目的。全行各分支机构扎根社区，做精、做专、做透小企业市场，全部成为小微企业的专营机构。武汉农村商业银行践行“以网点为轴心画半径”战略，按照“资金运用社区化、机构设置周边化、服务方式便利化、经营特色个性化”的要求，打造“区域中心型、社区合作型、专业市场型、人工智能型”社区银行。温州银行下沉服务网点，贴近“三农”领域，通过设立小微企业专营机构，扩大经济强镇、县域机构覆盖率，重点支持小微企业和县域涉农经济发展。目前温州银行已经开设5家小微企业专营机构。

（四）以新产品赢得市场

在有限的客户和资源条件下，地方性银行加强产品创新，不断丰富和创新担保形式，以新产品、新服务来争取客户，赢得市场和业务发展。如北京银行创新推出“小巨人”“短贷宝”等特色品牌，重点支持文化创意、高新科技、节能减排等新兴产业，为首都7万家中小企业提供金融服务，累计为2万余户中小企业发放贷款6000亿元，名列北京地区同业首位。泰隆银行推出“融e贷”网上银行自助循环贷款和应收账款质押融资，大大提高了小企业贷款的效率。宁波银行推出夜间理财、周末理财和节日理财，理财发行形式更加多样化，理财客户数量稳步提升，对培育基础客户和带动存款增长的作用明显。徽商银行建立了“智汇360”小微金融产品体系和“小巨人”俱乐部高端客户服务平台。北京农村商业银行面向城乡贵宾客户推出专属金融服务方案——凤凰金账户和金凤凰财富管理，为客户提供集费用优惠、理财、账户管理、融资、专业顾问咨询于一体的专属服务平台。温州银行针对学生群体设计开发“成长卡”，涵盖压岁储蓄、学费代缴、助学贷款、意外伤害保险、优惠消费等功能。针对小微企业，开发出以借、贷记卡为载体的可免抵押的小本创业贷款——“小本贷”，为其提供量身定制的小额融资方案；针对专业市场小微企业及个体经营户，推出“市场贷”业

务产品；针对温商资金大部分回流温州的特点，推出“连环赚”信用贷款，积分内贷款免担保，积分外贷款根据不同抵质押物将抵押率设为80%~90%，实现以结算赚积分，以积分赚额度，以额度赚利润。

（五）实施流程银行管理

地方性银行拥有本土化的人力资源和与地方政府关系密切的比较优势，在经营管理上以便利化、高效化为目的，积极改进和规范运营管理流程，缩短业务处理时间，提高对客户的服务效率，力求建立适合目标客户的短式流程银行。江苏银行在中小企业金融服务上引入“流程银行”机制，优化涵盖政府部门、担保公司、中介机构等多方参与的业务处理流程。莱商银行采取扁平化管理和差别化授权经营方式，通过制度层面的改革和科学的体制设计，大幅压缩审批期限、简化流程，满足中小企业资金需求短频快的需求。广泛利用人脉获取企业的软信息，如企业主的素质、表现、品行等，并将之作为评判客户优质性的重要依据，还通过引入第三方评级机构对客户的各类信息进行量化评级，优先选择评级高的客户予以支持，实现了业务的快速发展。江南农村商业银行完成了200多项流程优化和2000多个风险点梳理，开发了流程与合规风险管理系统并成功上线，搭建起动态的零售业务合规风险管理平台。泰隆银行遵循风险收益匹配原则和市场竞争原则，合理确定利率浮动范围，灵活确定贷款利率，将贷款利率细化设置为50多个档次，对客户实行“个性化”的利率定价机制。通过流程创新提出“三三制”原则，承诺老客户三小时办结，新客户三天内答复，以优质服务赢得客户。

四、境内外资银行

截至2013年底，共有51个国家和地区的银行在华设立42家外资法人机构、92家外国银行分行和187家代表处。外资银行可申请经营的业务范围包括加入世界贸易组织谈判承诺的业务范围和加入世界贸易组织后我国主动向其开放的金融衍生产品交易、QFII（合格境外机构投资者）和QDII证券投资托管、国债承销、代理保险等业务领域。

主要外资银行机构扩张步伐出现分化。外资银行本地法人化以来，由于其母体集团所处环境不同，在中国网点扩张方面也出现分化。如汇丰中国、渣打中国等大型外资银行坚持网点扩张步伐，保持每年增加约20家网点，恒生中国、东亚中国等集团总部大多在东南亚及中国香港的中小型外资银行，自始至终把中国内地作为业务发展的主战场。相比于上述几家银行，大多数外资银行网点扩张策略较为审慎，由于吸存能力较弱，贷存比监管比例考核压力较大，其发展重点在批发业务。从主要外资银行网点变化看，虽然新设分行大多填补区域空白，布局于中西部，但新设支行大多仍

继续布局于东部发达地区，但也有部分外资银行试水农村金融市场，如汇丰、花旗、澳洲联邦银行等在农村地区设立了村镇银行和贷款公司，淡马锡与中国银行合作，计划在全国范围内开设400家村镇银行等。由于受开设网点的限制，部分在华外资银行难以在零售业务上实现盈亏平衡，一些外资银行对中国区的零售业务进行选择性调整，如苏格兰皇家银行、德意志银行先后关闭了在华的零售业务。

境内外资银行的经营特点如下：

在渠道设置上，在华外资银行的网点设置仅专注于服务中高端客户，并在电子渠道上实现差异化服务。一是网点集中布局长三角、珠三角和环渤海三大经济圈，重点渗透外资企业、金融中心所在地、商业中心及高档住宅区。二是网点功能对接高端客户服务，以封闭、私密的理财室为主，仅在网点深处或二楼设置少量现金柜台。三是倾力打造品牌化的理财中心，如汇丰银行、渣打银行、东亚银行、恒生银行设立多个个人理财中心，汇丰银行着力于打造“卓越理财”，渣打银行着力于打造“优先理财”和“创智理财”，荷兰银行专门开设了“梵高贵宾理财中心”等。四是利用电子渠道弥补网点布局缺陷，外资银行电子营销渠道（网上银行、手机银行等）比较便捷，成本较低，而且营销积极主动，电子渠道交易规模早已超过物理网点，个别达总交易额的90%，并针对电子渠道提供专属理财产品线，在电子渠道为不同客户设置不同存、贷款利率，并承诺承担非客户原因造成的损失等。

在产品创新上，外资银行给予了高度重视，其创意主要来自定期进行客户调查，从客户需求中挖掘产品创意；与银行、基金、证券公司等金融同业进行交流；吸纳和中国文化相近的周边国家的优秀产品创意，引进已经运作成熟的产品。在产品类型和营销模式上，外资银行一是强调其混业经营优势和全球资产配置能力，引入更多的“投资元素”，以弥补现在人民币产品投资领域过于狭窄的缺陷，而且打破不能提前赎回的限制，引入人民币产品的“二级市场”概念，增加产品流动性。很多外资银行提供包括证券、保险、金融衍生品在内的完整产品线以及咨询、承诺、代客理财等高附加值服务。部分外资银行正在争取基金代销等相关业务开办牌照。二是在营销模式上充分发掘公司业务、投资银行以及信托、租赁等条线蕴含的零售机会，成立项目营销组，实现零售业务批发做。三是凭借其积累的丰富的营销推广、风险控制等经验，在房贷和信用卡业务上积极扩张。如汇丰银行第一天正式开始经营人民币业务，就推出了房贷产品；东亚银行、渣打银行、花旗银行等外资银行均已推出了人民币借记卡产品，其他外资银行已和中国银联进行全面的沟通，签订了协议，在国内陆续推出借记卡、信用卡，包括汇丰银行、花旗银行等外资银行已经在和中资银行合作发行双币卡产品。四是长期开展个人理财业务，客户范围由高端向中端延伸，除

了瞄准高净值客户人群，纷纷选择放下身段与中资银行抢夺“进富一族”客户。

在客户服务上，一是严格客户准入，境内外资银行借助其人才、技术和经验优势，设置门槛阻断低端客户进入。二是精细化客户细分，根据年龄、性别、收入、职业、偏好等标准对客户进行细分，并在此基础上，实行有效的市场定位，针对不同层次的客户提供不同的理财产品和服务。如恒生银行针对高收入客户提供了“优越理财”，针对男性客户推出了“翱翔理财”，针对中产阶级女性客户提供了“悠闲理财”，针对普通客户推出了“纵横理财服务”；东亚银行、澳新银行等利用其完善的客户关系管理系统，依据性别、职业、学历、年龄等对同层级客户进行二级、三级深层细分并实施差异化营销；花旗银行在国内服务的客户群体为经过选择的富裕阶层、高净值且年轻勇于尝试新渠道的客户群体。该行的经营目标为抓住正在成长中的中高阶层消费者，利用他们年轻、正在累积财富、愿意尝试新科技、愿意使用信用额度的特征，加速扩展市场。其将客户账户划分为三个等级，分别是睿智理财账户（CITIBANKING）、贵宾理财账户（CITIGOLD）和私人银行账户，为每一位客户配备一名客户经理，客户经理资质与客户等级挂钩，如贵宾理财账户的客户经理从业水平会高于睿智理财账户的客户经理（见表8.1）。三是建立负责型、能动型和伙伴型的客户关系，对重要客户主动上门营销，售后长期保持密切联系。四是高度差异化服务，外资银行着眼于为高端客户和私人银行客户定制财富管理方案，提供利率和汇率优惠、专享高收益理财产品以及教育、税务、投资、房地产、收藏、遗产安排、法律顾问等专业化服务。

表8.1 花旗银行理财账户客户分类

	睿智理财账户	贵宾理财账户	私人银行账户
月均存款最低余额	5 万元或等值外币	50 万元或等值外币	800 万元或 100 万美元
低于月均存款最低余额需交纳的月账户管理费	100 元 / 月	200 元 / 月	1000 元 / 月
低于月均存款免交纳账户管理费的期限	客户首次开户前半年	客户开户首年	-

在IT系统建设上，外资银行已将IT技术贯穿客户关系管理、电子渠道建设、产品开发、风险管理、成本核算等各环节，通过后台集中处理，发挥规模优势，提高客户响应速度，通过统一、开放的信息管理系统收集各地的客户需求和各部门的客户信息，实现全球共享，提高银行决策的及时性

和一致性等。花旗银行年均投入1亿美元升级和维护其网银系统，现已成为拓展中国零售市场的有力武器。部分银行还开发了网银互动工具，帮助分析客户消费习惯并帮助客户提高资金管理能力。

专栏8.2 快速发展的汇丰中国零售业务

汇丰银行（中国）有限公司于2007年4月2日正式开业，总行设于上海，是香港上海汇丰银行有限公司全资拥有的外商独资银行（外资银行），其前身是香港上海汇丰银行有限公司的原中国内地分支机构。汇丰中国是2006年中国开放金融服务业后第一个进入内地的外资银行，其所属的汇丰集团乃世界规模最大的银行及金融服务机构之一，在世界80多个国家和地区设有约6900个分支机构。目前，汇丰中国已在45个城市设有145个网点。

（一）卓有成效的品牌建设

汇丰中国旗下现有两大个人业务品牌：汇丰卓越理财和汇丰运筹理财。卓越理财是汇丰银行在个人财富管理方面的全球品牌，为客户提供全球范围的专属银行服务。客户只需在一个国家或地区成为汇丰卓越理财客户，即可获得全球身份认可，享受“无国界”理财。卓越理财要求账户总余额达到人民币50万元（或等值外币）；运筹理财是汇丰中国于2011年在内地推出的品牌，是汇丰集团在全球范围针对新兴的富裕群体而专门设立的，旨在满足客户在成家立业这一特定人生阶段的财富需求，为卓越理财输送潜力客户。运筹理财要求账户总余额达到人民币10万元（或等值外币）。

汇丰中国对账户总余额要求为存款及理财产品的月内日均总余额，或者同一客户号码下持有的尚未清偿的住房抵押贷款。若客户的账户总余额低于上述标准并且名下并无尚未清偿的住房抵押贷款也可继续享受相关服务，但需要收取每月300元的管理费。汇丰的系统每月对客户账户总余额进行扫描，若当月未达到标准则自动扣除管理费。

（二）体贴入微的客户服务

目前，汇丰中国拥有200名左右的个人客户经理（PRM），服务着22万名卓越理财客户。汇丰为客户提供的理财服务主要包括以下方面：

（1）子女教育。中国家长最关心的家庭大事之一就是子女教育，面对日益昂贵的教育费用，教育金准备不足或准备过晚是常见问题。汇丰为客户提供从教育需求分析、教育金准备到留学海外的全套服务，包括借助“财务需求分析工具”发现教育金的缺口、提供教育金保障产品、协助留学前的准备、提供环球网络支持等。在子女赴海外留学时，也提供选择学校、申请签证、海外账户预约等服务，借助环球安

全网络，帮助客户照顾子女在海外的金融需求，为子女提供即时的支持。

（2）医疗保障。医疗是家庭保障中的一大隐忧，只依靠基本的医保计划远远不够。汇丰借助“财务需求分析工具”帮助客户计算医疗保障缺口，并且提供具有双重保障功能的健康保障计划供客户选择。针对频繁海外出差、求学、旅行的客户，汇丰还提供覆盖环球医疗网络的保障计划，在这一计划下，客户可以享受国内一系列高素质医疗机构的服务，满足自身追求高品质医疗的需求；同时，由于这一计划还覆盖世界各地的医疗机构，所以无论客户身在世界何处，都可随时享受医疗支援。

（3）安家置业。相比全球其他国家和地区，中国家庭更为注重自有物业的购置。汇丰帮助不同的家庭灵活运用资金，提供包括每月定额、双周定额、每月递减等在内的多种还款方式。此外，汇丰还致力于为客户提供增值服务，例如：一对一专业服务，协助安排律师行、房产评估行、公证处和保险公司等一系列第三方服务，提供多项人民币和外币按揭贷款优惠利率、多项费用减免等。

（4）退休养老。汇丰最近的一次“未来的退休生活”调查显示，随着“养儿防老”观念的淡化，以及社会高龄化程度的日益加深，中国人越来越倾向于自己为未来的退休提供经济保障。然而很多人并未意识到，目前所做的保障并不足以在退休后维持同样的生活品质。因此，汇丰会借助“财务需求分析工具”帮助客户计算退休保障的缺口，同时，也为客户定制了养老年金保险计划，不但保障客户自身，同时惠及其家人，帮助客户满足退休的保障需求。

除上述专业化的财富管理方案外，汇丰中国还通过组织一系列客户活动密切银客关系，旗下的“汇丰卓越理财财富论坛”“汇丰卓越理财客户高尔夫邀请赛”等已在业内形成了广泛的知名度。

（三）以客为尊的考核激励

2013年，汇丰中国拟对现有绩效考核体系进行重大调整，即从以产品为导向改为以客户需求为导向。在此考核方向下，考核指标也将由原有的产品销量指标改为着眼于客户关系长期发展的维度，包括：（1）客户净增长，仅指日均资产50万元（含）以上的卓越理财客户数量的净增比例。（2）客户维护强度，即响应客户需求、拜访客户、网点约见、电话联络等客户维护活动的工作量。（3）客户满意度，包括客户评价得分、客户投诉、服务质量抽查得分等指标。对服务质量，汇丰通过录像、电话回访和神秘人三种方式进行监控。分行会定期抽查客户经理办公室的监控录像，检查客户经理的服务态度及流程的合规性，如是否在销售风险产品前按要求播放风险提示录像

等。（4）客户发展度，包括产品发生额、流入行内存款等增量指标。（5）创收指标，包括理财产品、储蓄等带来的收入。

调整后，理财产品销售、储蓄增量等产品指标将只占到一定比例，用于引导客户经理着眼于客户维护，扎扎实实开展客户服务工作，减少短期行为，与客户建立世代传承的服务关系。同时，创收指标中各项产品的创收系数也不公布，以免客户经理为追求更高得分影响产品推荐的客观性。

（四）灵活的转推介机制

汇丰银行拥有一套良性的客户转推荐机制和浓厚的推荐文化，员工与客户的转推荐已成为汇丰新客户的重要来源。

（1）员工转推荐。在网点，柜员向客户经理转推荐；在分支行，公私部门之间相互推荐，转推荐量是支行行长的考核指标之一。每月，汇丰会对每位员工的转推介客户数量进行排名，对排名靠前的员工给予奖励，激发员工的积极性。

（2）客户转推荐。汇丰将定期推出“亲友推荐计划活动”，通过门户网站、明信片、客户经理等多个渠道进行大力宣传，以“分享财富机会”为主题邀请客户推荐亲友。对于客户而言，在让自己的亲友分享到良好金融服务的同时，自己也有一些额外的收获。“亲友推荐计划”制定有详细的活动条款与细则，推荐内容主要包括成为卓越理财或运筹理财客户和推荐购买汇丰销售的产品两大类，不同的推荐内容有不同的礼品赠送，两项叠加可获得升级大礼。

（五）务求实效的网点建设

自2007年本地注册后，汇丰中国加快了网点布局的脚步，到2012年末，网点数较5年前翻了4倍。除网点数量高速增长外，汇丰中国还将服务网络扩展到了中西部和东部二线城市，在包括昆明、长沙、重庆、唐山、无锡在内的28个城市设立了分行，在包括常熟、潮州、河源、惠州、江门、昆山、茂名、阳江、湛江、张家港、肇庆、中山和珠海在内的35个城市设立了支行。作为第一家进入农村金融市场的外资银行，从2007年底第一家村镇银行开业，目前汇丰已在全国设立了12家村镇银行。

在汇丰中国的规划中，中国内地网点目标数为800个。但是其已经意识到，前几年开设的网点需要消化。另外，随着分行网点基本完成，汇丰中国需展开支行网点的铺设。因此，2012年，汇丰中国的网点设立速度明显下降，其将主要精力转移至现有网点的深耕和培育上。

（六）持之以恒的队伍建设

“银行家培训计划”是汇丰一套独具特色的管理人才培训体系。随着金

融行业分工的细化与创新的加速，汇丰对该计划进行了合理的调整，培训周期从以往的3年改为18个月，培训目标从培养金融通才到个人理财服务专家，培训方式从先学习后轮岗到边轮岗边学习。能够参加培训的员工包括两类：一是校招员工，即汇丰依靠在中国和海外的强大招聘网络从各大名校吸纳的新鲜血液；二是内部员工，在汇丰工作一年之后的员工可以申请投考，每年5%～10%的培训生是由内部提升选拔出来的。

此外，汇丰还非常重视客户经理的日常培训。由于汇丰中国目前的客户经理不过200人，总行会定期集中全部客户经理进行现场培训。远程视频培训也是汇丰常用的培训方式之一，培训内容包括遗产管理、养老规划、资产增值、子女教育、合理避税等方面，从分析客户财富需求与财富目标之间的缺口入手，帮助客户经理掌握为客户量身打造财富管理方案的方法。每日，网点都会通过晨会进行新产品培训和资本市场研讨，这种分析不仅涵盖中国市场，也包括全球主要经济体。

第三篇
未来十年的零售银行制胜之道

中国零售银行业走过20年的发展历程，今天正处在一个挑战与机遇并存的关键点上。宏观经济进入“三期叠加”阶段；金融市场面临金融脱媒、利率市场化、大资管时代等挑战；跨界竞争者迅速突围营造线上线下发展新格局。国内银行业面对新的形势，应逐步将目光聚焦在具备新业务增长点、能够平衡对公业务波动和风险、能够提供稳定资金来源的零售银行业务上，并对零售业务未来发展给予更多关注和倾斜。可以说，中国零售银行业迎来了巨大的机遇期。站在新的路口，每一个零售人都应该认真思考，我们该如何面对新常态，如何打造持久的竞争优势，如何真正兑现“以客户为中心”的承诺。

据专业数据预测，到2020年零售银行营业净收入将占中国银行业整体收入的40%以上。展望未来，要成为2020年零售银行业的领跑者，就必须全力构建起一个大零售综合服务体系，建立适宜零售客户安享银行全方位服务的金融生态圈。建立大零售综合服务体系，要求银行在“审时”的同时，必须要“度势”，度客户的需求之势。银行作为金融服务的重要参与者，应该高度融合消费者对社会的需求，提供更能满足客户潜在需求的金融服务。银行应顺应市场发展趋势，最大限度地整合各项资源，为零售客户建立全方位立体式综合服务平台。要整合对公、零售等各板块资源；整合行内、行外资源；整合线上、线下资源；整合金融、非金融资源，通过渠道、队伍、产品、流程、品牌、文化等路径，打造综合服务体系，建立低成本和规模化的运营模式，建立与客户更为持久、更具黏性的主办银行关系。

构建大零售综合服务体系要通过渠道管理、队伍建设、产品创设、流程优化、品牌传播、文化渗透等多种路径加以实现。渠道管理的核心，在于通过不同渠道之间的有机结合，形成渠道便利和良好的渠道体验，最终实现差异化渠道服务格局。目前零售银行仍更加偏重于线下渠道，为适应新时期发展，线下渠道要积极转型，硬件方面做到标准化、统一化、规范化，软件方面积极提升服务水平，深化客户综合经营。另外，加快构建线上渠道，提供便捷、快速、安全的服务体验。未来零售银行一定是多渠道甚至全渠道的有机结合，梳理客户端到端的渠道蓝图，根据渠道蓝图对各种渠道相应的功能、职责进行调整，充分应用大数据建立配套的信息与运营体系，实现业态多样化和标准化的完美结合。队伍建设方面，零售银行的转型是传统与创新的融合，一方面需要持续培养和锻造金融类的专才，另一方面需要吸引来自互联网、数据、IT等行业的跨界人才，并通过提升组织

灵活性和适应性为不同人才的分工协作和融合提供基础。产品创设方面，要以问题和痛点为导向围绕如何帮助客户进行产品功能开发，依托智慧账户，实现智慧投顾、智慧融资和智慧服务。未来零售银行所出售的将不再是单纯的产品，而是解决方案。在做好银行基础业务的基础上，还应针对重点客户特点，提供量身定制的产品和服务，充分关注高净值人群的个性化需求。流程优化方面，以客户为中心，要详细描绘和重新设计客户体验流程，开展跨职能部门的流程再造，最大限度地简化业务办理流程，改善客户体验。要清晰认知大数据的价值，建立零售共享的大数据平台，做好数据挖掘，积累结构化和非结构化的数据，积极推动精准营销，提升营销效率。品牌传播方面，国内商业银行零售品牌体系搭建仍处于初级阶段，要迎合互联网传播的趋势，以客户体验为出发点，整合线上和线下传播平台，建立融合企业文化、VI标准、市场定位，体现社会责任的体系化“品牌树”。企业文化方面，先进的文化是在长期经营发展过程中不断创造并积累的“软实力”，是零售银行的“精、气、神”。建设一流零售银行，需要深植先进和优秀的新型文化，形成能够渗透和影响业务经营和改革发展全过程的主导意识，引领队伍建设，增强内部凝聚力，树立良好市场形象，打造富有特色的文化竞争优势。

“以客户为中心”建立大零售综合服务体系的转型绝非易事，但时不我待。中国的零售银行业必须顺应潮流变化趋势，依托转型打造核心竞争力，提升客户价值，提高综合盈利能力。因此，有远见的零售银行家需要制订一套完整的转型计划，清晰勾勒出建立大零售综合服务体系的蓝图。同时，需要建立一个有效的转型组织来支持变革，并通过协调人力、财务、科技、运营等多方面资源，以全行之力保障转型的顺利实施。

第九章
利率市场化下零售银行的经营转型

利率作为资金的价格日益受到重视，其市场化程度可以决定金融资源配置的效率。国际经验表明，在促进经济增长、保证金融资源有效配置和实现内外均衡等方面，利率市场化在国际大型商业银行向零售转型的过程中发挥了举足轻重的作用；随着中国改革的深入，利率市场化业已成为金融改革的重中之重。

零售业务是商业银行发展的重要战略基点，也是全面利率市场化改革后最先受到冲击的银行业务板块。在此背景下，研究利率市场化改革对零售银行业务的影响，对于探索商业银行转型与可持续发展具有重要意义。

一、利率市场化的国际规律和影响

目前，大部分发达国家和地区已经完成了利率市场化改革。欧洲一些主要国家如德国、法国的利率市场化起始于20世纪60年代，历时10—20年完成；美国和亚洲地区也陆续于90年代前后完成。综观发达市场经济的利率市场化过程，不难发现其存在以下几点共性：第一，整个过程平均需要15年时间；第二，利率放开过程基本遵循“先大额后小额、先贷款后存款”；第三，利率市场化往往嵌入在地区金融改革之中，伴随着汇率自由化、资本账户开放等。除此之外，利率市场化也对国际零售银行产生了深远的影响。通常表现为以下两个方面。

（一）利差显著收窄、经营成本上升

综观发达经济体利率市场化过程，大部分市场的银行利差都显著收窄（见图9.1）。利率市场化初期，利差可能会迅速收窄约100个基点，但中长期趋于稳定。例如美国存款利率放开后，短期内存贷利差显著缩小；同时，资本市场开放导致金融业竞争更加激烈，投资渠道的增多导致银行存款流失更加严重。因此，利率市场化导致零售银行在吸储、获客、留客等多方面成本显著上升。为了适应新的市场环境，零售银行不得不从渠道、人力资源、科技系统等多方面进行改革投入，导致经营成本显著增加。

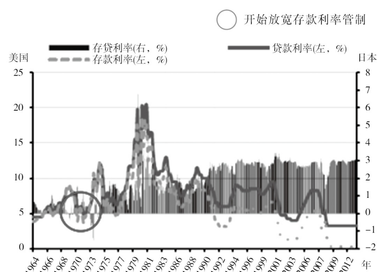


图9.1 美国和日本利率市场化后利差的变化趋势

资料来源：麦肯锡研究

（二）经营风险上升、银行破产增多

在利率市场化背景下，受资金供求的实际影响，利率频繁变动，银行面临的经营风险和违约风险加剧。一方面，利率管制时期，银行主要面临的风险是信用风险，而利率市场化使得利率风险、流动性风险、定价风险等日益凸显，对银行风险管理工作提出挑战；另一方面，迫于竞争压力，银行为了提高盈利被迫追求相对高风险、高收益的业务，这进一步提高了风险暴露概率。因此，利率市场化后，专业化、精细化管理跟不上变革要求的零售银行便面临被兼并收购的局面。例如台湾地区在利率市场化过程中出现传统官营银行和民营银行相互厮杀角逐的场面，短短十年内市场排名与影响力迅速反转，优胜劣汰导致银行业格局的重塑。

专栏9.1 美国的利率市场化及其影响

美国利率市场化的实质是银行业存款利率的自由化和市场化。与中国金融业体制不同，美国银行业的贷款利率一直是“无管制”的，但在20世纪60年代以前，商业银行贷款利率与市场利率的波动并无紧密关联，其市场化过程经历了“自由化—监管放松—市场化”三个阶段。

存款利率市场化的历程

美国存款利率的市场化经历了准备期、正式展开期和完成期三个阶段。

1970—1977 年：存款利率市场化的准备期
1970 年，尼克松成立“金融结构与管制委员会”
1972 年，发表亨特报告
1973 年，提出“美国金融制度改革建议”

1978—1985 年：存款利率市场化的正式展开期
1978 年，美联储规定银行发行成熟期为 6 个月的定期存款；
1980 年，国会通过了《1980 年存款机构放松管制以及货币控制法》
1982 年，颁布《加恩—圣杰曼存款机构法案》
1983 年，DIDC 修订《Q 条例》

1986 年：存款利率市场化的完成期
1986 年，DIDC（存款机构放松管制委员会）宣布利率放松监管的账户最低金额不受限制，存款管制完全取消

利率市场化的影响：资产收益下降、银行破产数激增

美国利率市场化带来的金融脱媒化、反脱媒化以及存款利率市场化对美国当时的银行主要产生了以下影响：

第一，银行资产收益率整体下降。银行的资金成本与市场利率紧密相关，盈利水平与贷款利率密切挂钩，美国利率市场化带来的利差缩窄直接导致银行资产收益率整体下降。在完成利率市场化后的第2年，即1987年，美国银行业平均资产收益率从0.6%骤降至0.1%（见图9.2）。

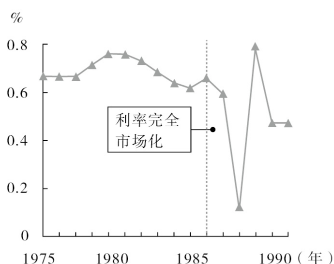


图9.2 美国银行业资产收益率（1975—1990）

资料来源：麦肯锡研究

第二，银行破产数激增。美国利率市场化不仅导致存贷利差迅速缩小，也拉开了商业银行与非银行机构竞争的大幕，大量银行未能及时转型，在市场化竞争中被迫淘汰。如图9.3所示，利率市场化过程伴随着商业银行优胜劣汰，数量整体呈现下降趋势，在1986—1995年10年间，平均每年有10家银行破产；截至2005年，商业银行数量仅为20世纪80年代的一半。

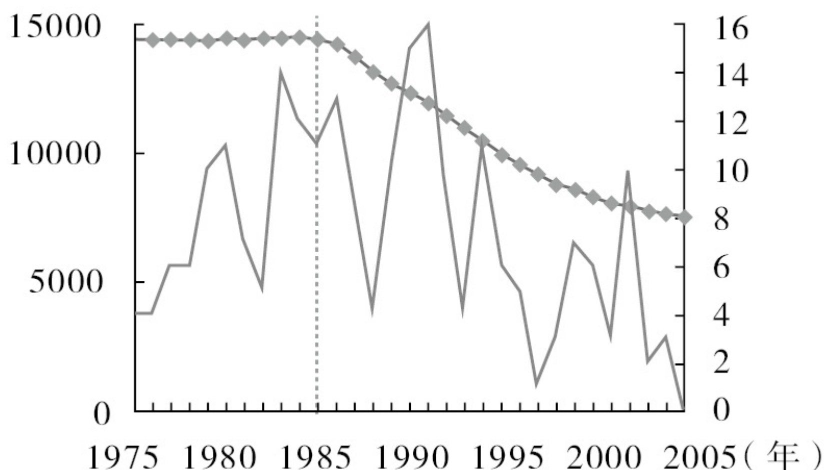


图9.3 美国商业银行总数和年度破产银行数

资料来源：麦肯锡研究

不同领域表现较佳的银行

美国的利率市场化涌现了一批在各个领域表现突出的代表性银行（见表9.1）。

表9.1 表现较佳的商业银行

主要的成功因素	成功银行的样本
成功的战略性业务组合	J.P. 摩根、太阳信托、北方信托、诺维
成功的并购	诺维、国民银行
合理控制成本的功效	PNC 金融服务集团（匹兹堡金融服务集团）、美联银行、五三银行、富国银行
极具创新的零售渠道和市场营销	克里夫兰国民银行、核心州银行、富国银行
成功的客户关系	J.P. 摩根、第一美洲、诺维
信贷质量	美联、NBD（底特律国家银行）

二、利率市场化给中国零售银行带来的挑战

中国的利率市场化起步较晚，一般认为，1996年开放银行间同业拆借市场利率，标志着利率市场化正式起航；之后遵循先外币后本币、先贷款后存款、先批发后零售的渐进式改革策略；存款保险制度的出台则意味着我国存款利率市场化提速，商业银行依赖存贷利差收入的传统发展模式将难以为继。

不同于对公业务，由于个人客户对资产保值增值和获取高收益有较高的期望，其对存款利率和理财收益的敏感度明显高于对公客户；加之个人开立结算账户手续较为简单、资金跨行流动渠道也较为便捷，使得利率市场化后零售银行业务受到更显著的影响，这给中国零售银行发展带来诸多挑战。

（一）存贷款竞争更加激烈、融资成本上升

2015年至今，存款利率浮动上限扩大、存款保险制度和《大额存单暂行管理办法》出台，这一系列举措都意味着我国利率市场化改革进程进一步提速。这在提高商业银行存款利率定价自主权的同时，也对零售银行经营业绩提出了更大的挑战。

利率市场化开启后，中国零售银行业最为显著的变化体现在资金成本的持续上升和揽储大战的不断升级。15家上市银行的2013年半年报显示，在央行基准存款利率稳中有降的情况下，银行的平均存款成本自2010年以来大幅上涨超过70个基点，由2010年的1.38%上升到了2013年上半年的2.11%；同时，体现市场实际利率水平的中短期银行理财产品利率，由2010年的约2.5%上升到了2013年上半年的约4.3%。更有甚者，迫于季末

时点储蓄的考核压力，各家银行可谓八仙过海，各显神通。

业绩显示，2011—2014年，招商银行、民生银行、中信银行、浦发银行和交通银行五家银行存贷利差和净息差呈现下降趋势；虽然存款利率管制尚未取消，但受互联网金融及理财产品的影响，存款市场竞争激烈，存款成本上升。以四大国有商业银行为例，客户存款付息率的最高与最低差值从2009年的16个基点扩大到2013年的24个基点，扩大了8个基点（见图9.4），融资成本不断攀升。

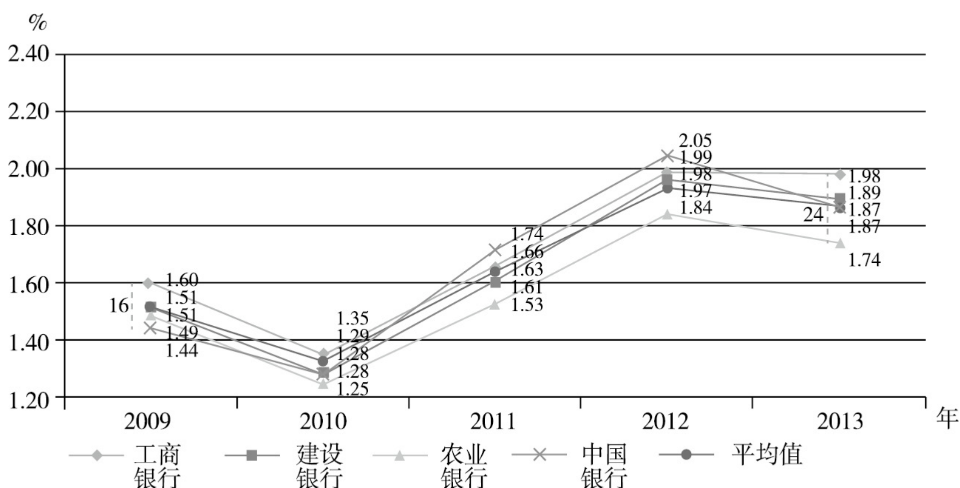


图9.4 2009—2013年四大国有商业银行客户存款付息率

资料来源：银行年报

从长远看，利率市场化的下一重要举措是进一步放宽存款利率上限直至最终取消。受资金成本高企的影响，加上利率市场化的大势所趋和风险成本的系统性上升，预计未来10年整个银行业的盈利能力将受到很大的冲击。到2020年，中国银行业的平均客户资产回报率将显著压缩，由2012年的2.3%下降到1.7%；与之相对应的是，零售银行的整体利润率也会面临挑战。与2012年约2.5%的水平相比，平均客户资产回报率可能在2020年下降到1.7%（见图9.5）。

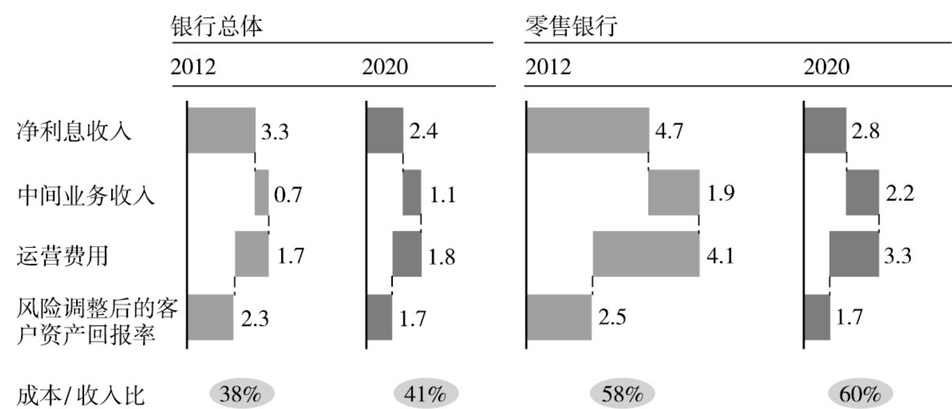
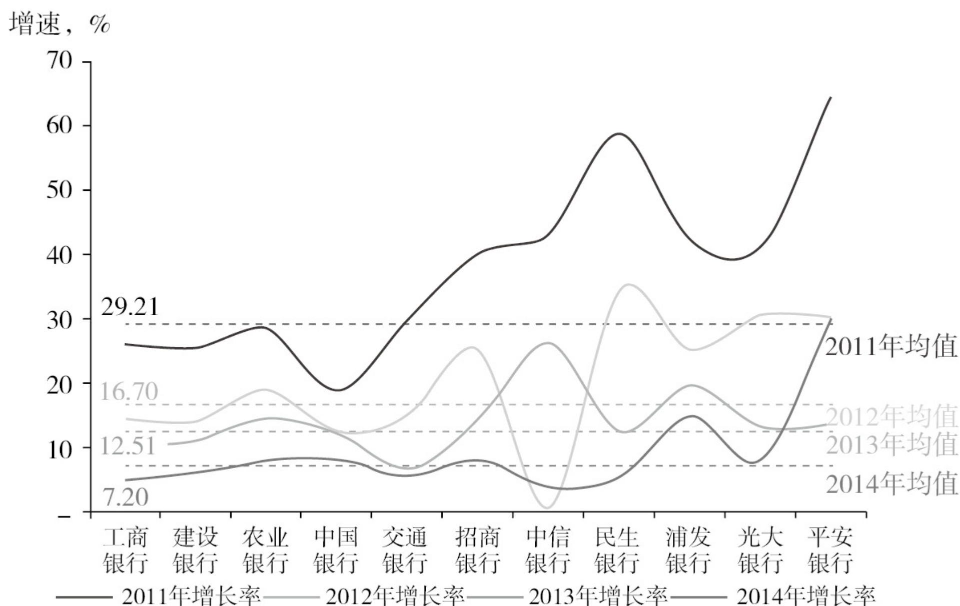


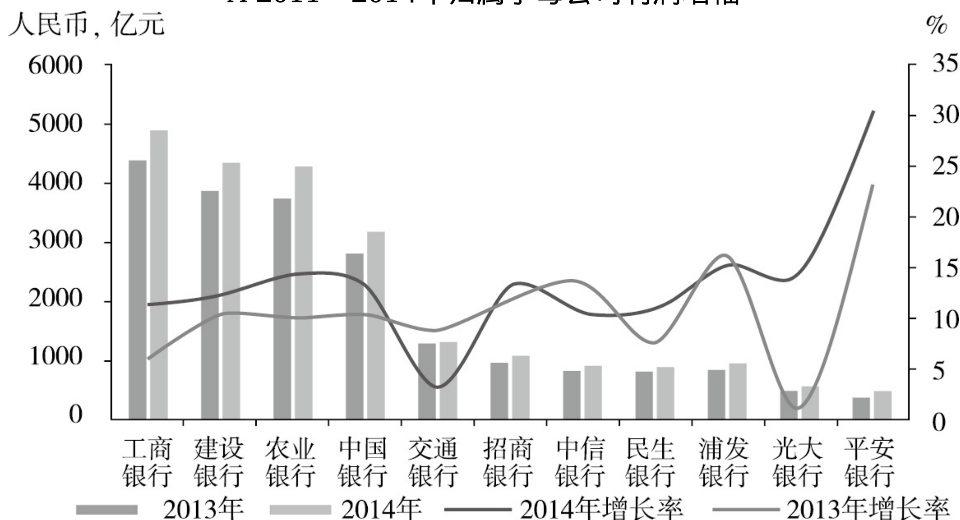
图9.5 银行业整体利润率受到挤压，零售银行业务营利性遭遇挑战

资料来源：麦肯锡研究

从业绩数据看，随着利率市场化的深入，已公布年报的11家上市银行均面临着盈利增速放缓的局面。如图9.6A所示，2011—2014年，11家上市银行归属于母公司利润增幅均呈现下降趋势，且2014年各家银行加权平均增速7.2%，仅为上年同期的一半。虽然导致银行业大幅度盈利缩水的原因有很多，但德勤研究显示，利率市场化带来的存贷差缩小是主要诱因；从利息净收入增长亦可以看出（见图9.6B），利率市场化导致上市银行传统业务的增速进一步下降。利差水平的收窄迫使零售银行寻求新的利润增长点。



A 2011—2014年归属于母公司利润增幅



B 利息净收入规模及增幅

图9.6 上市银行盈利增速放缓

资料来源：Wind数据库

（二）市场竞争日趋激烈、综合化经营势在必行

利率市场化的推进、互联网金融的崛起使得银行依靠利差实现利润增长难以为继，激烈的竞争迫使银行调整部分信贷组合，进而转向相对高收益、高风险的业务，重视风险、资本、市值三大核心问题成为未来零售银行的主要任务，综合化经营成为关键。

综合化经营不仅满足了客户对个性化、综合化金融服务解决方案的需求，也能够在业务结构调整、资本利用效率、客户忠诚度、经营风险等方面带动商业银行业务增长。例如，商业银行通过介入证券、投资、保险等业务，降低信贷业务比重，优化资产结构，不仅可以降低风险、提供多元化产品，还能根据市场变化及时调整业务结构、优化资本配置，从而实现更稳定的市值管理。

三、中国零售银行转型策略探析

（一）转变经营模式，加快中间业务发展

面对利率市场化、新型金融冲击、市场竞争加剧等多重冲击，大企业金融脱媒日益加剧，对公业务客群逐步向信贷需求激增的中小企业下沉，同时随着居民金融消费需求的提升，推进中间业务转型，谋求多元利润增长点以减少对传统业务的依赖将是未来零售银行的发展之道。

第一，优化收益结构，降低融资成本。调整收益结构，将利润重点从传统的存贷利差转向中间业务收入是降低融资成本、应对利率市场化的关键。从业绩看，2014年除农业银行外，各上市银行中间业务收入普遍保持平稳增长态势，尤其是包括招商银行、中信银行、浦发银行、平安银行在内的股份制银行手续费净收入增长率均超过50%（见图9.7）。

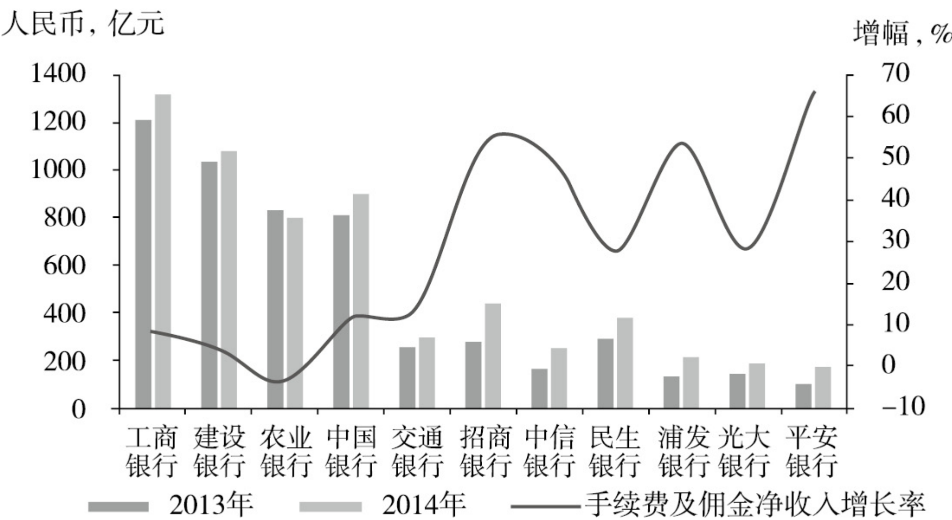


图9.7 手续费及佣金净收入

资料来源：上市银行2014年年报

另据BCG对中国市场调查显示，2008年至今，中国零售银行收入中中间收入比重逐年提高，其中小微贷款、消费信贷和理财贡献度最高，它们也是未来零售银行的主要利润增长点（见图9.8）。

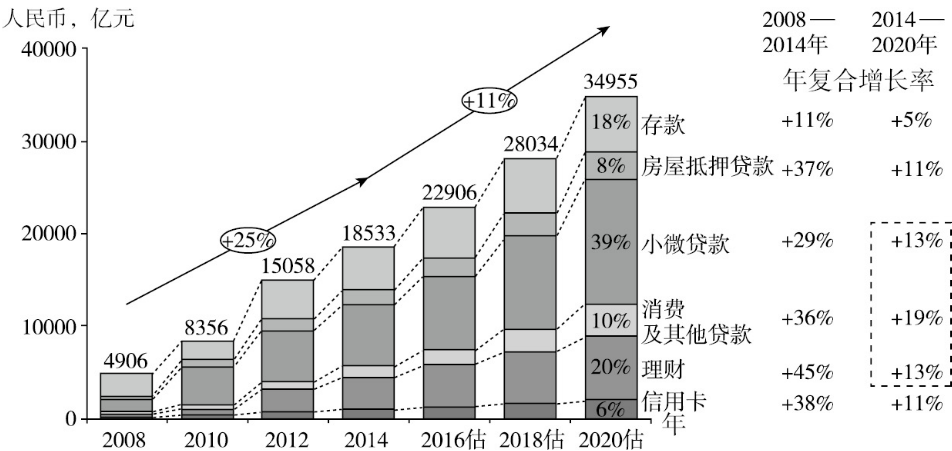


图9.8 2008—2020年中国零售银行收入构成（按产品划分）

资料来源：BCG研究

第二，产品推陈出新，为中间业务增收。关注客户需求、产品推陈出新是零售银行吸引客户、提高中间业务收入的重要方式之一。据贝恩咨询研究

显示，客户看重的产品特征包括利率、手续费、积分、交易便利性等，零售银行应重点关注以上领域的创新，如通过捆绑账户的形式为客户节省手续费；通过将房屋抵押贷款与多个存款账户挂钩，节省客户利息支出；将理财产品等客户管理资产进行质押融资，提高客户投资管理的流动性等。

（二）强调客户细分，提升差异化定价能力

利率市场化后，银行客户将面临更多的价格选择，定价策略将直接影响银行的客户忠诚度和获利能力。改变原来“一刀切”的定价模式、细分客群、制定差异化的定价策略是未来零售银行必须具备的能力。

第一，选取多元化指标，构建立体的客户分类。传统零售银行客户分类多沿用主流分类方法，即按照客户家庭金融资产数量将其分为大众客户、财富管理客户、私人银行客户等。但随着客户需求和行为的改变，同类资产类别的客户在购买行为和偏好上更加多样化。因此，选取多元化的分类指标，增加人口学、行为学等立体维度势在必行，例如将性别、年龄、职业、爱好等纳入二级分类标准，分别针对客户不同偏好制定相应的投资理财策略。

第二，细分客户，创新差异化模式。细分客户是差异化的基础，每个客户细分对银行有着不同的看重点、期望和终身价值。例如，年长的客户更关心网点位置和网点工作人员的素质；年轻的客户则更看重移动设备互动，且更愿意接受来自家庭、朋友和同事的推荐。好的零售银行不仅要非常了解不同客户的差异化需求偏好，还要据此为每个细分客户采取有针对性的举措。

第三，制定合适的价格策略，促进差异化定价。随着利率市场化的推进，定价能力是未来零售银行提升收入、保证盈利的重要杠杆，而制定合适的价格策略是构建定价体系的前提。从BCG研究的案例发现，虽然储蓄净流入规模与高定价存在一定的相关性，但并非定价高者得市场，而是应该依据市场动态、客户偏好寻找最敏感、最有效的定价区间。差异化定价是未来零售银行价格策略的核心竞争力。差异化定价要求银行依据客户特征、所处生命周期和价格敏感度给予最合适的价格。例如，通过跟踪客户账户转出金额和笔数可以判断客户与银行关系的紧密程度，紧密度低的客户由于不得不使用银行其他相关服务而对定价产生相对较弱的控制权；又如，从生命周期角度看，刚刚步入工作的年青一代往往倾向于消费，其价格敏感度也较低。

专栏9.2 未来零售银行转型定价策略的讨论

定价策略和定价能力是未来考量各家零售银行获利能力的关键，麦肯锡综合全球多家银行转型经验，提出四类未来零售银行可能涉及的定价策略（见表9.2）。差异化的定价策略还要配合详细、可操作的定价规则，同时需要具备专业化的定价管理组织、定价专业团队。

表9.2 未来零售银行四类定价策略

差异化的存款定价	基于风险的贷款定价
• 摒弃原有所有客户一刀切模式 • 开展客户分层，量化分析客群行为特征、价格敏感度等 • 例如，针对低敏感度客群提供较低的利率以降低成本，反之则提高利率减少高价值客户流失 • 建立客户行为分析模型、客户数据库，支持定量分析和差异化定价策略	• 设计系统的贷款风险定价模型，明确资金成本、运营成本、风险成本的核算，计算贷款盈亏平衡价格 • 业务条线设定贷款产品的目标利润率，规范定价优惠的应用范围与规则 • 总部要提供简明易用的风险定价工具、利率报价指导，更新风险定价模型 • 建立支持贷款定价的数据系统

精细化的中间业务定价
• 综合考虑客户的价格敏感度、竞争者的价格水平 • 例如，价格敏感度很低的定价高于市场水平，反之要评估降价的可能性

基于客户贡献的综合定价
• 对于战略类、潜力类客户采取综合定价策略 （1）明确战略类、潜力类客户：持有产品数、净收入贡献、未来的潜力 （2）建立涵盖客户不同业务的综合贡献视图，如客户过去18个月的综合贡献度信息等 （3）优先引导此类客户发展多业务、多产品合作关系，巩固客户忠诚度

资料来源：麦肯锡研究

（三）探索综合化经营、推动交叉销售

第一，确立综合化战略，搭建核心平台。银行需综合考虑内部核心竞争力和外部市场需求，明确核心平台的搭建基础，在基础业务上明确银行担任的角色以及与其他机构的合作机制。例如，余额宝成功地将电商的客户体验与金融产品专业性完美结合；万达与腾讯、百度合作利用三方资源和数据，打通线上线下的联动体验；平安万里通与外部300多家主流电商和15万家实体商户合作等。

第二，推动数字化转型、深化交叉销售。在过去5年中，中国互联网、移动金融蓬勃发展，涌现出的诸多新型金融产品对银行的传统业务，尤其是负债业务造成巨大冲击。以余额宝为代表的众多新型理财产品预示着年青一代新的消费模式和社交方式注定引发银行数字化变革。因此，数字银行的普及、全渠道的建设是银行提升交叉销售能力的关键。数字化转型不仅改善了客户体验，使其轻松地借助全渠道获取服务，更通过有效的营销活动向客户传达这样的信息——银行可以简化人们的金融生活。

专栏9.3 日本乐天集团的综合化经营之路

日本乐天集团（Rakuten）是综合化金融提供商的典范，产融结合、生态整合型银行是该集团的核心特征，其充分整合自身与外部产品、服务、渠道、后台等，实现金融与非金融的融合。

乐天集团起步于食品，后通过互联网金融布局，逐步进入金融领域。目前，主要业务涉及互联网服务、互联网金融和其他：互联网服务的核心是电子商务购物平台，以及电子书、旅游等；互联网金融包括网络银行、网络券商、信用卡、电子货币、人寿保险等；其他业务包括乐天通信、乐天棒球队等。

2014年，乐天在日本国内的电商交易额突破2万亿日元，全球排名第四。

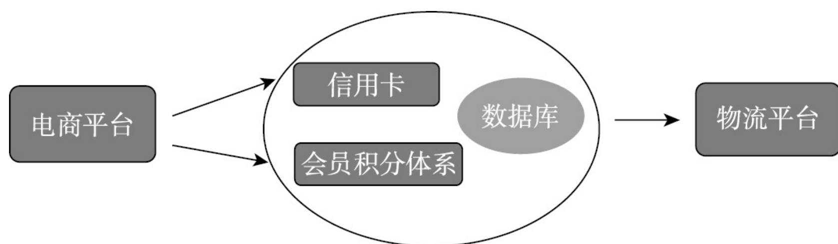


图9.9 乐天集团商业模式——乐天经济圈

资料来源：乐天集团网站

乐天将电商平台作为客户导流的入口，通过商户联营模式，向42000家联营的小公司收取固定收益。

乐天信用卡和会员支付积分体系是打通整个生态系统的关键。乐天集团于2004年和2005年通过收购信用卡贷款公司“AOZORA卡”和信用卡发卡公司“国内信贩”建立起信用卡支付业务；乐天的RAKUTEN SUPER POINTS（超级积分）会员积分体系则被认为是日本最成功的会员积分体系之一，每10个人中就有8个乐天会员，每个乐天会员拥有的ID能够实现跨业务板块的积分兑换。例如，网购的积分可以用于

乐天旅行的订票，也可以支付乐天银行的交易费用。这样，一张信用卡、一个ID账户便可以完成乐天市场和乐天金融的链接，不仅形成了交易闭环，还实现了融贷业务。

物流平台则最终实现了“订单—出库—配送—支付结算”的全过程。

在这个综合化经营体系中，数据库是金融层业务的核心，指导者即溶领域的运转。主要包括乐天会员数据库、乐天超级数据库（DB)和乐天的电子钱包（Edy）。

乐天会员数据库用于管理整个会员体系。新用户申请乐天信用卡时，会调取其交易数据进行客户评价，决定是否发卡和额度的大小；信用卡也可以完成线上和线下交易。乐天于2014年为供货商和普通用户提供各类贷款。

DB是维系乐天运营的内核，其核心竞争力是对规模庞大数据的分析、控制、推送和反馈能力；Edy则是其另一项技术突破，其类似于NFC型IC卡，可以在采用FeliCa（索尼公司开发的射频识别技术）技术的IC卡和手机上实现非接触型支付。Edy真正完成了乐天购物的移动互联，弥补了乐天银行没有ATM机的缺陷。

从互联网金融看，乐天已经完成了综合化经营的转型；从社会关系角度看，乐天金融交易以会员为基础，涉及用户需求的各方面。这种生态型的综合化经营路线值得我们借鉴。

第十章
新技术革命：零售银行发展新环境

2015年“两会”后，“互联网＋”行动计划被正式写进政府工作报告，互联网正在深刻改变整个经济社会生态。具体到银行业，互联网金融的“鲇鱼效应”已经显现，传统银行业感受到前所未有的压力。但冷静分析发现，“＋”的含义不是互联网金融否定、颠覆传统金融业，而是要求传统金融机构应用互联网这一工具，与非金融系互联网金融机构互相学习借鉴，彼此吸收融合，合成“转基因金融”，形成更好地服务于实体经济与社会大众、更安全稳健运行的新型金融业态。注

适者方生存，为了迎接互联网金融的挑战，零售银行必须探索出新型商业模式。套用互联网术语，零售银行需要将相同功能的多个服务模式打造成生态圈，将多个生态圈构成生态系统。“服务模式＋生态圈＋生态系统”将构造具有核心竞争力的状态空间。为了打造这种状态空间，我们需要认真研究互联网金融对零售银行业务的冲击，俯身向竞争对手学习，从获客方式、销售模式和服务方式方面进行全方位改进。

一、互联网金融对零售银行的冲击

互联网金融是指以依托于支付、云计算、社交网络以及搜索引擎、APP等互联网工具，实现资金融通、支付和信息中介等业务的一种新兴金融。互联网金融不是互联网和金融业的简单结合，而是在实现安全、移动等网络技术水平的基础上，在用户熟悉和接受后（尤其是对电子商务的接受），自然而然为适应新需求而产生的新模式及新业务。

（一）互联网金融的核心竞争力——迎合客户需求

从客户定位上看，长期以来银行传统业务获利较丰厚，重点服务于中高端客户群体。基于成本收益考虑，低端客户市场（又称为长尾市场）被选择性放弃。但长尾市场的需求非常旺盛，金融产品和服务长期处于供不应求的状态。相比而言，互联网金融企业往往不区分客户类别，客户数量巨大。同时，互联网金融企业开发和维护客户的边际服务成本非常低，主要面向低端客户群体，恰好填补传统金融服务盲区。林林总总的互联网金融形态之所以有瞬间爆发、后来居上的趋势，无非是在这两点上取得了突破。

从获客方式上看，传统银行普遍采取等客上门的方式，客户活跃程度较

弱。与其相反的是，电商、门户网站和搜索引擎等互联网公司的客户往往具有较好的黏性和活跃度。为摊薄前期固定成本投入，互联网金融公司更加“激进”，普遍采用高投入的方式堆积客户，表现出对客户量的执着追求。借助强势的客户黏性，以BAT为代表的互联网金融企业构建起足够高的行业壁垒，不但占有了长尾市场，也在迅速抢占中高端客户，挤占商业银行的传统业务。坐拥海量客户，互联网金融企业借助互联网渠道，能够以极低的成本轻松推送金融产品与服务。

（二）互联网金融中的“鲇鱼”——第三方支付

近年来互联网金融发展呈现出百花齐放的局面，大有“鲇鱼”侵袭的态势。但冷静分析可以发现，互联网金融无论以什么形态出现，都改变不了资金融通的性质和提供金融服务的本质，不同之处是提供金融服务的思维和方式，如图10.1所示。

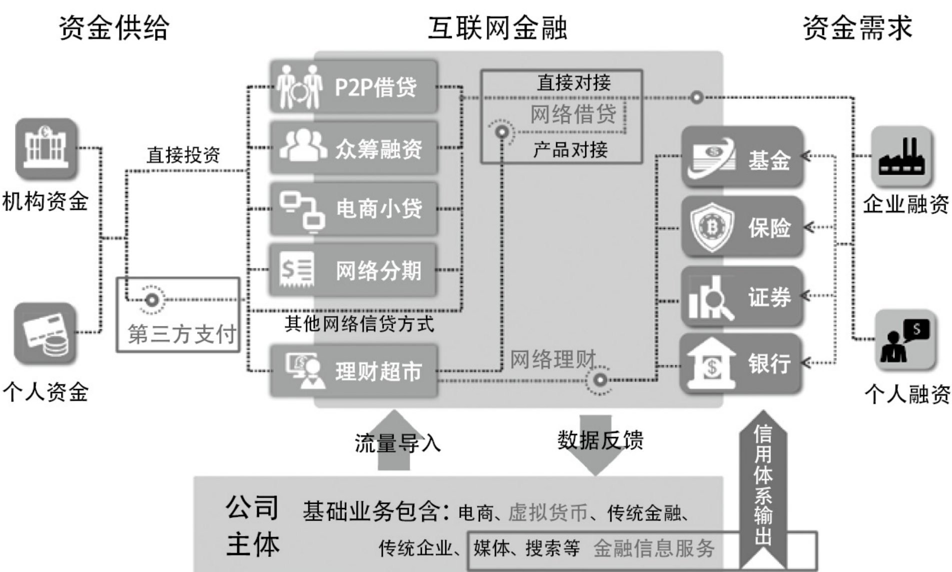


图10.1 互联网金融与传统金融资金融通对比

资料来源：wind，艾瑞咨询

互联网金融主要包括第三方支付、P2P、网络理财、众筹、金融征信等平台模式。受益于长尾市场的蓝海，近年来这些平台迅速发展。我们需要认真研究这些新生事物，找到商业银行的真正竞争对手，并向其学习。

应该说，第三方支付是银行业的大敌，其与电商平台的结合给商业银行带来了较大冲击，竞争对手包括BAT等。支付是所有商业活动的基础行为，

理论上可以关联任何业务，目前主要有四项：营销支持、投资理财、渠道服务和数据征信。这四项关联业务与传统银行重合，双方竞争激烈。尽管如此，由于双方各有优势，仍存在合作的空间。

P2P平台只是赚取监管红利的阶段性产物。2014年，中国P2P借贷交易规模为2514.7亿元，同比增长157.8%。在监管环境等不变的情况下，预计2018年交易规模将达到3.5万亿元。应该看到，P2P借贷在中国蓬勃发展的核心原因是银行信贷服务的缺失，而银行信贷服务之所以无法下沉至长尾市场，是因为风控技术成本过高（资金、技术投入和数据获取难度大）。随着大数据技术的应用和普及，这些问题将得到有效解决。在技术层面，P2P借贷相比银行并没有明显的起步优势，一旦银行大数据风控系统形成，P2P平台将丧失线上竞争优势。

众筹属于小众融资模式，对商业银行的影响较小。2014年，我国权益类众筹交易规模为4.4亿元，在所有互联网金融子行业中，交易规模最少，但发展速度较快。京东、淘宝等巨头进入众筹领域，而众筹网、追梦网等独立众筹平台市场知名度也越来越高。但是，众筹中最重要的股权众筹在我国发展并不顺利，即便在2014年12月18日发布的《股权众筹融资管理办法（试行）》中，对于股权众筹投资者的限制也十分严厉，大幅提高了用户的进入门槛。因此，对银行来说，众筹远未构成威胁。

互联网理财平台鱼龙混杂，有威胁的是电商系平台。广义上讲，一切通过互联网方式帮助用户实现财富增值的金融模式都可以算作网络理财，因此其既包含所有传统金融机构的网络销售，又包括P2P等互联网金融子行业的业务。网络理财的模式虽然复杂，但其都包含几个关键的业务模块，各平台实现关键业务的方式略有不同。

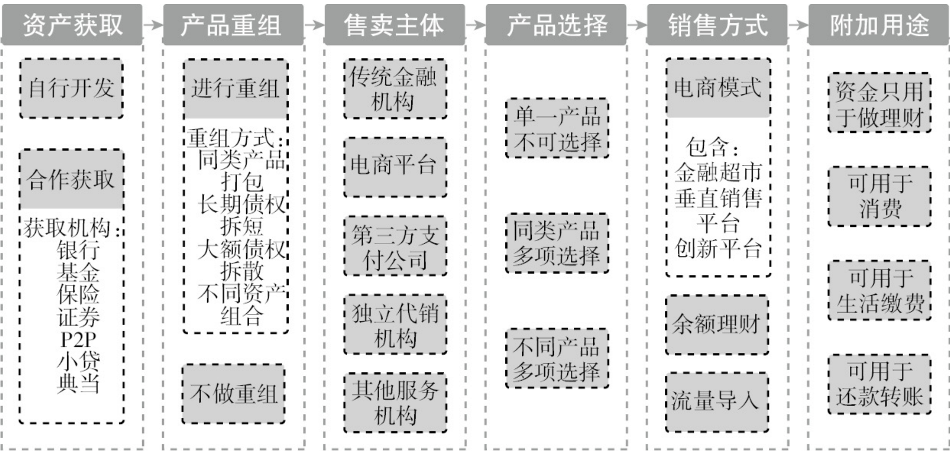


图10.2 互联网理财平台模式汇总

资料来源：wind，艾瑞咨询

（三）互联网金融冲击——业务、客户和服务

对银行来说，互联网金融（主要是第三方支付）带来的冲击主要分为三个方面：一是对金融业务的冲击，主要包括支付业务、金融理财业务和信贷业务等核心业务；二是对客户基础的冲击，互联网金融通过去中介化，阻断了银行和客户的联系，对银行的客户基础带来了很大的冲击；三是对服务渠道的冲击，互联网金融能够提供广泛的在线服务，成本低于传统商业银行，并拥有更好的客户体验，对传统的金融渠道造成了很大的冲击。

1.传统金融业务，与银行正面竞争

首先，第三方支付机构已具备了商业银行存、贷、汇的基本职能，并能够独立地为客户提供各类资金支付和结算服务，直接导致商业银行支付结算、转账汇款、理财代销等业务的分流和相关手续费收入的下降。

其次，对银行核心存款构成分流。随着第三方支付平台客户规模和沉淀资金的不断扩大，其业务触角开始向代理基金、代理保险、“余额宝”等投资理财领域拓展，与商业银行争存款。

最后，威胁银行贷款业务。除与银行合作搭建网络融资平台外，一些电商还成立了小额贷款公司，独立开展网络融资业务。凭借对产业链上下游交易行为和资信记录的全面掌握，为需要资金的小型商户提供网络融资服务。由于较好适应了小微企业融资“小”“短”“频”“快”的需求特点，这些新业务显著增强了小微企业的融资便利，交易规模迅速增长，与银行小企业信贷业务形成了竞争。

2.截留基础客户，隔离银行与客户的联系

第三方支付机构已形成相对独立、功能齐全的支付结算账户体系。支付宝、财付通和快钱等均可以为个人客户提供信用卡免费跨行还款、转账汇款、手机充值、机票订购、生活缴费等多项支付服务；为企业客户提供大额收付款、多层级交易自动分账和一对多批量付款等各种资金结算产品。而且，第三方支付在资金来源上已经可以脱离银行体系。目前，用户不仅可以通过银行网银、邮局汇款、手机充值卡等渠道为第三方支付账户充值，而且还可以在指定网点（如便利店、药店等）进行现金充值。在开展网上支付业务的同时，第三方支付企业已经介入线下POS机收单和预付卡

发行业务，银行将逐步失去对线上、线下的支付通道的主动权。

例如，为改变网银付款慢、客户网购体验差的局面，2011年4月支付宝推出“快捷支付”。用户无须使用U盾等客户证书介质，也无须柜台开通或跳转银行网银，只要根据提示输入关联的银行卡号和交易密码便可快速完成付款。据统计，“快捷支付”的支付成功率在90%左右，远高于银行网银约30个百分点，广受互联网用户欢迎。此外，第三方支付也兼顾转账汇款、信用卡还款、网上缴费等功能，服务界面和用户体验比网银更好。通过第三方支付平台，客户可以很便利地实现大部分支付需求。可见，支付脱媒和去银行化趋势明显，这将直接影响商业银行传统业务和电子银行业务的交易额。

3.强调用户体验，服务更贴心

与传统银行服务不同，互联网金融服务充分体现互联网企业的特性：以客户体验为出发点。目前，BAT企业已经可以综合利用电商、搜索引擎和社交平台积累的数据，为客户提供高效、便捷、友好的金融服务。

以阿里小贷为例。阿里小贷与阿里巴巴、淘宝网、支付宝底层数据完全打通，使客户的网络行为、网络信用在小额贷款中得到运用。小企业在阿里巴巴、淘宝店主在淘宝上经营的信用记录、发生交易状况、投诉纠纷情况等一百多项指标信息均在评估系统中通过计算分析，作为贷款的评价标准。传统模式下，银行发放一笔贷款的周期最少是一至两个月，阿里小贷提供更丰富的产品和更便捷的服务。阿里小贷的产品特点是无须抵押，无须担保，最低额度1元，最高额度50万元，申贷、审贷、放贷以及收贷全流程线上完成，放贷时间最短3分钟（淘宝订单贷款），最长为申请后7天（阿里巴巴信用贷款）。阿里小贷具体产品类型见表10.1[注]。

表10.1 阿里小贷具体产品类型

名 称	内 容	优 势
信用贷款（阿里版、淘宝版）	（1）无担保、无抵押；（2）综合评价申请人的资信状况、授信风险和信用需求等因素核定授信额度；（3）额度 5 万 ~100 万元，贷款周期 6 个月；（4）日利率为 0.06%，累积年利率约 21%	不受地域限制，可复制性强；发展潜力大
订单贷款（淘宝版、天猫版）	（1）基于卖家店铺已发货、买家未确认的实物交易订单金额，系统给出授信额度，到期自动还款，实际上是订单质押贷款；（2）日利率为 0.05%，累积年利率约 18%；（3）最高额度 100 万元，贷款周期 30 天	提高资金利用率；降低经营风险
其他产品：诚信通信用贷款、天猫供应链贷款、天猫运营服务商贷款、聚划算保证金贷款、AE 快速放款等		

数据显示，截至2014年6月，阿里小贷已经累计为超过70万家小微企业解决融资需求，累计投放贷款超过1700亿元，不良率低于1%注。这表明良好的服务体验借助互联网平台可以迅速传播，吸引更多的人成为互联网金融的客户。互联网金融企业能独立完成对平台会员企业的资金支持，实现对会员企业信息流、物流和资金流的全面掌控。

二、获客方式的转变——主动获客

在各类互联网金融频频发力的时代，客户数量是制胜法宝，产生和处理客户信息的环节在整个互联网金融生态系统中占核心地位。商业银行必须摒弃开实体店、等客上门的思维模式，主动出击，努力与客户需求对接，争取掌握更多的客户信息。

（一）搭建平台增加客户黏性

互联网时代，平台和账户是真正的竞争力，商业银行要顺应“互联网+”的浪潮，搭建自身特色业务平台，占领金融竞争的制高点。当然搭建平台不是最终目的，只是为了融聚更多的用户。要紧紧结合用户最为关心的现实生活和财富管理需求，通过互联网广聚各类生活资源，带动聚集流量，通过提供丰富而具有竞争力的交易品种来实现用户财富增长，提升互联网金

融平台活跃度，增加平台黏性。

目前，商业银行可以搭建的平台主要包括支付、融资借贷、供应链金融、电子商务以及同业业务平台等。其中，大型银行可以搭建“支付＋融资”的综合性电商平台，实现支付中介职能和融资中介职能的有机联动，由原来单纯的支付结算通道上升为真正意义上的信息中枢，与现有的电商平台形成差异化竞争。中小型银行则可探索建立特定行业的电商平台，比如二手车交易、二手房交易等。另外，银行可建立供应链金融平台。通过对企业经营活动中所产生的物流、资金流、信息流的归集和整合，提供适应供应链全链条的在线融资、结算、投资理财等综合金融与增值服务。

（二）搭建“平台之平台”获取间接信息

客观上说，无论是与淘宝、易趣等主流电商平台相比，还是与腾讯、新浪等社交平台相比，传统金融机构的用户数量都处于劣势。银行可以考虑间接获得客户信息和交易数据，通过打通积分兑换的方式，对接国内大部分电商主流网站，融入其生态系统中，平安银行的“万里通”平台就是利用这种思路，这个生态系统创新的主导者要整合各种直接或间接资源一起创造价值，例如从旅游、健康医疗等领域去细分市场，建立全新的生态系统。

关联、整合是搭建平台之平台的关键。充分整合利用资源是实现效率、价值最大化的关键。银行要从以往的“做渠道”向“做平台”转变，将电商平台打造成银行金融产品和服务的聚合平台。不同的平台之间互为前后台、上下游，以电商平台为核心，摒弃狭隘的壁垒思想，进一步整合各方资源，将银行已有的各类客户群通过平台关联、整合起来，共同形成良性健康、开放包容、生机勃发的互联网金融服务生态圈。

（三）发掘业务差别、实现合作共赢

掌握大数据的公司，主要是一些平台公司（指撮合交易双方交流、成交的服务商），最为典型的就是阿里巴巴。除此之外，还有各类专业平台，它们往往以某些专长赢得客户，占据日常生活的各个细分市场。除了正面迎战和旁敲侧击，如果银行自身不具备大数据，也可以考虑与平台公司合作，借用其大数据。商业银行可以筛选初具规模、具有客户黏性的平台公司，寻找双方的契合点，开展零售业务合作，实现平台共赢。

1.与非互联网金融平台合作

在这方面，中信银行近期频频借力大数据平台拓展长尾市场，作为其介入零售业务的方式。中信银行和百度签署全平台战略合作协议，合作领域包

括联名信用卡、新型电子商务平台、大数据、云计算、金融支付、客户关系管理、App、位置信息服务以及其他金融产品。双方将进一步加深一系列优质资源的合作；共同开发和持续经营包括中信百度联名卡在内的创新产品；共建新型电子商务平台，打造互联互通共赢的跨界创新型网络社交电子商务业务。与此同时，双方还将借助各自的优势资源及经验，在大数据及云计算领域展开密切合作。

在与专业性平台合作方面，中信银行已取得较好成果。首先，与银联商务合作推出的POS贷，以POS商户的交易流水为依据，发放小额贷款。其次，信用卡中心与BAT、Uber等知名互联网企业合作发行联名卡，包括百度贴吧卡、小白卡、Uber联名卡等，还与货车帮、东航等大型专业类平台从产品、渠道等多方面开展合作。

此类业务的逻辑是相似的，即寻找平台公司开展合作，借助其客户资源和交易数据拓展新业务。我们认为，沿袭这一思路，中小型银行继续寻找拥有大数据的平台，一定能发掘新合作机会。这是商业银行在行业转型期中吸收互联网金融思维，利用自身或合作伙伴的大数据，将目标客户群体下沉应对新形势的新思路。

2.与大型互联网平台合作

尽管互联网金融平台带来的冲击有目共睹，但言之颠覆传统银行为时尚早。即便是BAT旗下的互联网金融平台，短时间内也无法取代传统银行。因此，在互联网金融发展的初期，传统银行可以充分利用其优势，发掘两者的合作机会，实现在零售领域的共赢。

商业银行在对公、同业等传统信贷领域占据绝对优势。而在零售领域，银行虽然也已经进入到小企业及小微零售的贷款，但主要以企业对公客户为主，小微零售涉及面仍非常有限。业务模式也仍然以线下传统信贷员模式、资产抵质押担保、经营性用途贷款以及百万级贷款为主。线下模式虽有其存在的必然性，但规模增长将会受到地域与风险的局限难以扩张。

BAT旗下互联网金融平台能够使风险收益曲线整体下移。运用手中掌握的大数据模型（如阿里小贷采用水文模型），大型互联网金融平台能够降低信息不对称性，降低风险溢价，将该部分补贴给投资者以使其获得高于平均投资回报的收益率水平。在这个过程中利用征信来将非标准化信用以标准化的利率水平体现出来，已经发展成为最大的竞争壁垒。这类似于在美国上市的Lending Club（某P2P平台）的业务原理。

未来在零售领域，资金、场景、信用中介、平台以及客户将瓜分信贷利差。当然除资金端外，其他几个方面将根据资源的独占性而给予相应的信

用回报及估值溢价。BAT系互联网金融平台也可能成为沟通资金与后三者之间的桥梁，引领低成本银行资金进入高风险领域，做大多数银行想做但又不敢做的业务，缓解实体经济“有效需求不足”的现象。

以微众银行为例。自成立以来，微众银行已经与华夏银行、东亚银行、平安银行和中国进出口银行达成战略合作协议。微众银行与传统银行将在客户互荐、小微贷款、信用卡、理财、资金业务、资产托管业务、同业业务、生态圈业务等多个领域开展深入的合作。一边是体量庞大的资深传统银行，一边是创新的互联网银行。事实上，微众银行与多家同业合作是“刷脸开户”无果下的曲线求生。囿于目前政策限制，微众银行无法提供远程开户，也无法获得存款。这一合作是其在无存款、无网点的情况下借助同业开展业务，解决生存之道。这样的合作可以理解为“大象”助力“蚂蚁”壮大，同时“蚂蚁”带领“大象”跳舞。

三、化危为机，转型智慧银行

为应对互联网金融的冲击，零售银行的服务必须实现转型。目前，各家银行都已经行动起来，主要包括全面升级网点转型、积极拓展社区网点、全力发展“智慧网点”和搭建远程营销服务中心四个方面。

（一）全面升级网点转型

国际经验表明，尽管互联网等替代渠道迅速发展且日益复杂，但银行网点仍是为零售银行客户服务的主要销售和服务场所。零售银行服务要实现转型，实体网点要做好以下四个方面的工作。

第一，提升网点的前台营销层次。通过促销活动以及创新的产品捆绑销售服务，培养客户忠诚度。同时，通过加大财富管理等中高端服务的投入力度，为到店客户提供专业化、一对一的量身定制服务，锁定高净值客户资源。

第二，简化后台工作流程。应该深入了解在各个网点开展的所有活动，削减、合并不必要的活动。精兵简政可以使经理和柜员利用更多时间来进行销售和提供服务，同时大幅削减网点成本。简化后台流程、减少后台人员，可以提升整体服务质量，并使员工更加侧重于销售和服务。

第三，提升服务自动化程度。与国际先进银行相比，国内银行零售业务中仍有很多人工流程需要更自动化。从前端来看，要实现客户交易与服务从柜员转向自动渠道，比如ATM机和互联网。在更深层次上，意味着银行需要更新核心IT系统，并将所有后台项目进行升级。

第四，优化实体网点网络。实体网点的配置和布局对于提升服务效率，促进零售业务发展同样重要。国际经验表明，重新设计网点布局并优化其配置，能更有效地分配资源并提高整体绩效，扩大其对客户的影响力。在优化过程中，网点位置、布局、自助设备的种类和数量等都是需要重点考虑的因素。银行需要认真评估现有网点并决定哪些网点保留不变，哪些需要重新布局、迁移甚至关闭。

（二）积极拓展社区网点

美国经验表明，社区银行和社区网点是大中型金融零售渠道的有益补充。跟踪数据发现，社区银行“关系型”贷款能够依托所在区域的社会地缘人格信任关系保持较高息差的同时维持较低的坏账率。目前，美国社区银行已发展成为大型金融机构重要的零售渠道，便于吸引零售客户存款，便于利用其金融产品的设计能力，发展交叉销售。

我国零售银行转型需要借鉴国外成功经验，积极拓展社区网点，借助物理渠道的下沉和延伸，提升对个人客户和小微企业客户的服务深度和广度。在社区网点的定位上应该有创新性思维。借助美国安快银行（Umpqua）的理念，银行属于零售服务行业，就像传统商店从事的是有形商品的零售业务，银行从事的是金融服务的零售业务。国内商业银行可以将社区网点设计成产品展示中心和客户体验中心。社区居民到银行门店不一定是为了办理银行业务，而是出于某些社会或商业原因在此进行相互交流。门店成为所在社区的中心，一个公众娱乐、休闲和社交的场所。

此外，我国社区银行网点可以与社会第三方创新合作，探索开放银行网点场地等资源，组织多种形式的金融类社交活动，例如，理财讲座、子女留学、黄金收藏等，潜移默化地渗透到客户的日常生活社交中，从而与客户或客户圈建立稳定、持久、忠诚度和信任度高的关系，由此带动金融服务，实现零售业务规模的增长。注

（三）全力发展“智慧网点”

所谓“智慧网点”就是实体网点与虚拟服务相结合的体验、营销和服务平台。主要以互联网、多媒体和数据挖掘技术为基础，以智慧化手段和新的思维模式来审视客户需求，通过信息集中、整合、共享和挖掘等手段，为客户提供随时、随地、随心的金融服务。与传统网点相比，“智慧网点”能够为客户提供更方便的预约互动服务，更智慧的移动金融服务，更贴心的金融产品定制和推送，更快捷的智能支付，更精准的客户识别和营销能力，更客观的客户评级和更及时的风险预警能力，更透明和参与度更高的

银行品牌宣传。

“智慧网点”强调从全渠道整合、客户关怀和智能洞察、大数据、社区化等维度对网点定位和服务进行规划，通过建立金融旗舰店的模式，优化多渠道与全流程服务。将传统银行服务模式和科技创新有机结合，利用智能设备、数字媒体和人机交互技术为客户带来“自助、智能”的全新感受和体验，并着重提升这种客户服务体验的“社交参与度”，将客户服务从单一网点延伸至社交网络。

目前，很多银行的“智慧网点”包含了智能叫号预处理、远程视频柜员机（VTM）、自助服务体验区、智能互动桌面和人脸识别等创新应用。不过，打造智慧网点的目的不是一味地追求实体环境、金融机具、服务的“高大上”，而是要甄别客户类型，分门别类地为各类客户提供智慧服务，将“智慧网点”打造成一个体验智慧金融服务的休闲场所。

（四）搭建远程营销服务中心

跟传统商品一样，商业银行的零售业务严重依赖客服体系。“售前”和“售后”服务体验的好坏直接影响到客户的去留。例如，同样是销售货币基金，部分银行需要摊派才能完成任务，而余额宝能在不到1年时间内销售5700亿元。除收益率原因外，更重要的是其提供了更友好的服务界面、更形象的产品表述、更直观的净值体现、更便捷的支付手段，客户对将要购买的产品情况一目了然，具有良好的服务体验。银行客户服务中心应该向电商学习成功经验。

一方面，客户服务应该迈向综合化。传统客服中心应努力发展成为联络中心和客户交互中心，成为网点、ATM机、PC、移动设备、社交软件等各渠道的核心枢纽，能够促进销售渠道间的协同发展，提升各渠道的服务体验。同时，客户服务数据蕴含着大量有价值的信息，能够反映客户的交易行为、消费和投资倾向。在服务过程中形成问题收集与反馈机制，利用大数据分析技术及时开展数据分析、报告撰写等工作，能够有力支持银行的零售业务。

另一方面，人力负增长趋势显著，人工客户服务中心正向智能化转变。据中国银行业协会调查数据显示，2013年有3家银行客服中心较2012年呈现人力负增长；2014年人力负增长客服中心已达13家。传统的人工客服正逐步被智能化自助客服取代。伴随着人机互动、机器人学习、人脸识别等技术的发展和应用，智能化客服中心将发展成集智能网点服务、智能电话服务、智能网络及移动设备服务于一体的全新立体化服务体系，能通过远程银行终端、VTM、微信平台、短信平台、智能机器人服务等途径解决客

户的大多数问题。

同时，智能化客服是银行集约化经营、快速拓宽服务覆盖范围非常有效的举措。它将网点的被动服务转变为无人智能服务、远程人工主动服务，可以及时掌握客户服务诉求。客服体系将自动进行客户管理，能够实现超越时空直达客户，发挥系统高度整合的优势。在提供客户服务的同时，职能客服系统还能主动挖掘客户需求，智能化营销客户，主动提升客户价值和客户的贡献度，最终实现客户服务与零售营销完美融合。

---

1. 刊评.“＋”出新金融［J］.中国银行业，2015（03）：1.
2. 资料来源：艾瑞咨询
3. 谭培强.互联网金融背景下的商业银行网点转型策略［J］.中国银行业，2015（03）.
4. 杨凌云.从阿里小贷来看大数据金融模式在小微贷款领域的运用［R/OL］.［2015-02-12］.http://www.civillaw.com.cn/zt/t/?id＝28949.
5. 杨飞，王雅娟.商业银行在互联网浪潮下的竞争策略［J］.中国银行业，2015（3）.
6. 谭培强.互联网金融背景下的商业银行网点转型策略［J］.中国银行业，2015（03）.

第十一章
大数据时代零售银行新型营销策略

随着数字化技术、移动互联网、社交媒体的迅速发展，围绕大数据的经济形式带来了社会层面甚至宏观经济层面的巨大变化。大数据正成为企业新的原材料——与资本和劳动力同等重要的经济要素。

大数据实现了从业务的副产品到企业战略性资产的华丽转身。通过大规模的客户数据分析、杠杆式开发客户洞察和驱动策略，客户数据资产正在被货币化。在过去的60多年中，Tobin'q（托宾Q，企业市场价值与资本重置成本之比，一般使用净资产代替资本重置成本）从0.5增长至1.1，数据以无形资产的形式对企业市场价值的杠杆作用正在逐步增加（见图11.1）。

在全球数字化趋势中，银行能够通过网站、社交媒体、植入第三方平台的APP接触客户，在客户花时间的地方与其互动，以更低的成本、实时或近实时的方式，收集更准确、更详细的客户数据，包括客户的人口统计信息、购买历史、偏好、实时位置、线上浏览行为、情感等，这些客户信息对银行的营销服务创新至关重要。因此，依托大数据发展的智能营销和远程银行，最大限度地将大数据分析应用贯穿于整个营销过程（包括产品开发、销售、前后台的运营、营销传播和客户体验），成为未来零售银行营销模式转型新方向。

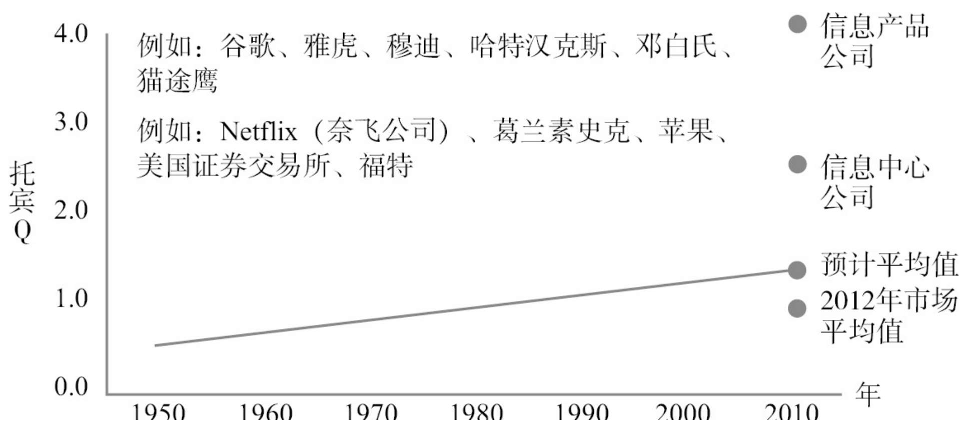


图11.1 1950—2010年托宾Q走势图

资料来源： Gartner，Big Data and Analytics strategy Essentials

一、精准营销是客户精细化经营的制胜之道

长期以来，银行的考核主要聚焦于获取客户和迅速提升业务规模，而对客户的经营、业务价值与效益的提升缺乏关注。然而，长期大量的资源投入难以得到相应的回报，这样的经营模式也难以为继。精准营销应运而生，成为客户精细化经营管理的制胜之道。

精准营销在银行业有很多应用，尤其是国外的银行在收入增长、降低成本、客户流失和交叉营销方面，有很多最佳实践的案例，也取得了成效；国内招商银行、中信银行、民生银行、光大银行等也都开展了多年的精准营销工作。

精准营销借助先进的数据技术手段，根据营销活动匹配有相应需求的客户，达到“有的放矢”的精准要求，其已成为当前银行业主流的营销模式。从注重客户规模向注重客户价值转变是零售银行营销方式迈向精准营销的标志（见图11.2）。

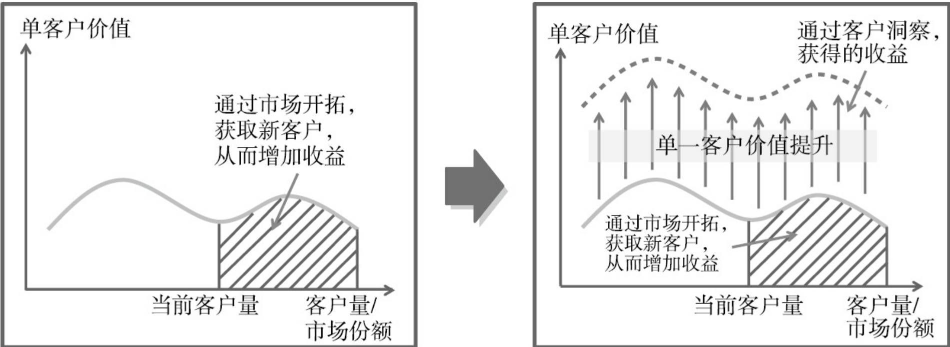


图11.2 从注重客户规模向注重客户价值转变

精准营销的发展路径与数据获取、分析、应用以及数字化渠道等技术发展相辅相成，从目标客户营销、事件式营销、接触点营销，逐步发展为目前大数据驱动、全渠道协同的整合性营销阶段（见图11.3）。

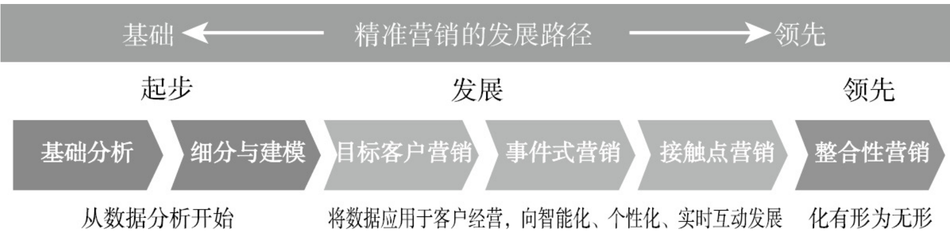


图11.3 精准营销发展历程

精准营销不是一项数据工作，而是一项体系建设工作，是营销、产品、服务、渠道、系统、数据等方方面面基础工作的整合。

简单来说，就是“模型”和“流程”的有效结合，缺一不可，模型是为了精准命中合适的客户，以减少联络营销客户的工作量和营销资源投放，提升客户体验；流程确保营销名单自动化、标准化的有效执行，更重要的是流程，如果没有流程的承载和执行，模型将毫无价值。

模型和流程在引导方面，主要运用客户生命周期分析。它包括潜在客户转化、新客户关怀营销、潜力客户提升、客户流失预警及挽留、睡眠户激活、销户客户重新唤醒六个流程。在营销资源有限的情况下，精准营销的作用是在每个环节进行有针对性的选择客户（产品/服务），提升流程的效果，比如选择哪些有潜力的未达标新客户进行营销，选择哪些有可能被唤醒客户进行激活，对于存量客户营销产品的序列是什么（见图11.4）。

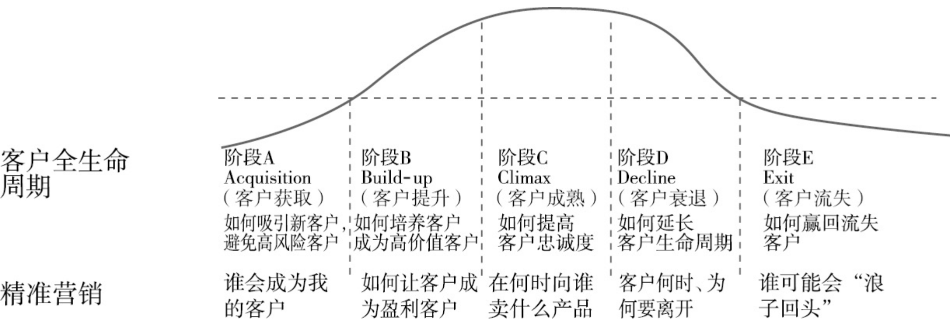


图11.4 客户生命周期与精准营销的结合

二、大数据开启精准化营销新篇章

伴随着大数据技术的逐渐成熟，零售银行的个性化、精准化和智能化营销理念也得到了加速发展，精准营销被赋予了新的时代特征。

（一）大数据提升精准营销客户洞察力

精准的本质在于依靠数据进行营销决策，通过客户需求的深挖和决策模型的建立提高对营销管理决策的前瞻性、预见性和创造性，改变营销决策依靠专家经验或人为直觉，提升营销决策的科学性和有效性。

金融需求是建立在客户衣食住行基础上的次生需求，结合“银行数据＋互联网外部数据”构建客户全生态视图，为客户洞察带来新的机遇。如果将生活场景下的客户行为分为“意向—购买—支付”，银行内部数据主要集中

在结算支付。仅根据末端环节的支付交易无法获知支付前客户的市场寻购行为和决策过程，难以重构其生活场景，进而制约商机洞察和营销策略开展。外部互联网数据涵盖客户的消费能力与偏好、媒体浏览偏好、品牌偏好、价值主张、地理位置等，可以作为行内客户数据偏重交易投资型的有力补充。将行内外客户数据整合，通过深入的分析与挖掘还原“意向—购买—支付”链条和客户的生活场景，并将这些生活场景重新解构和组合，体现客户背后深层的消费需求。

运用客户细分和客户画像技术，对客户的全方位、全生命周期需求进行细分和关注，包括衣、食、住、行、游、医、玩等。从而转变银行“二八定律”传统的经营理念，既要服务好中高端客户，更要运用大数据的理念、依托强大的科技能力服务好大众基础客户，加强对80%中低端客户的服务，更加关注“长尾”客户，提供多样化、个性化、差异化的综合金融服务。

（二）大数据推动精准营销步入智能化

1.大数据时代下营销介入时机不断前移

按照消费者决策机制理论，客户对产品购买通常经历需求创造、需求认知引导、寻找信息、评估选择、交易行动和体验评价这几个过程。传统上，大部分银行介入营销时机多为评估选择和交易行动的阶段，采用数据库营销、事件式营销或是采用实时互动方式进行营销。随着场景金融时代的来临，领先银行通过打造数据生态圈，并同把持场景入口的各类渠道公司合作，实施跨界联盟的营销方式，从而在需求创造、需求引导、需求认知和客户寻找信息的阶段开展超前营销，使得营销时点更加前置化，营销变得更加贴心化、生活化和场景化。

2.大数据催生渠道一体化协同营销

通过大数据的全渠道整合，商业银行可以将传统线下渠道和线上电子渠道进行无缝衔接，构建“线上＋线下、人工＋电子、推送＋互动”的一体化、立体化营销渠道体系，从而实现全客户、全渠道、全场景的协同营销，以满足多点触客和优化客户体验的工作要求。客户对商业银行服务的需求将不受时间和空间的限制，客户可以享受全程及时响应的全天候金融服务。

3.智能化精准营销的必要性

精准化营销服务的核心竞争力在于大规模数据的机器自动化、实时化处理，以及产品与服务的第一时间无缝嵌入客户多元的需求场景。其必要性可归结为：

可以提升自身业务的智能联动，提高自有渠道的价值贡献。通过嵌入智能营销触点，可以将客户的每一次点击都转化为营销机会，大大提升商业银行自有渠道的流量价值。例如，四大行网上银行的年交易量均在百亿笔以上，如果仅在业务办理成功的提示页面部署一个营销触点，全年就能增加百亿次营销机会；如能在业务流程中精心部署更多的智能营销触点，将增加更多的营销机会，进一步扩展营销场景。

可以实现较高的个性化服务。大数据智能营销服务体系不仅可以利用商业银行数据仓库中多年积累的客户信息“了解”客户的长期偏好，还可以利用客户在商业银行电子渠道上留下的行为轨迹，实时“感知”并预测客户的短期需求，再结合长期偏好模型，可以有针对性地推荐相关的产品或服务，在提升客户体验的同时扩大零售产能。

可以实现高度的自动化处理。大数据智能营销服务的内核是算法模型，营销内容和策略完全由机器程序自动生成，不需要人工维护。同时，各个触客点的营销效果均可以通过数据监测点反馈到后台数据端，可以精确地评估每个推荐引擎、每个营销触点的营销评估结果，进而据此对算法进行迭代优化，从而形成智能化营销的自我进化发展。

可以有效提升营销全程的互动能力。营销“触点”嵌入商业银行的电子渠道中，或是嵌入线下客户经理的信息通道中，营销服务和互动服务就可以嵌入客户的浏览、查询、购买等行为的全过程，需要传达的营销信息是以“推荐、问答、帮助”等方式呈现。在这个过程中，客户拥有完全自主的决策权，符合互联网客户“效率优先、体验极致、自主选择”的服务模式，营销效果比传统营销要好得多。

4.智能化营销平台案例

最典型的做法是借助大数据搭建智能化营销平台。智能营销平台是零售客户服务和营销的大脑（见图11.5）。在客户大数据整合分析到智能化营销的过程中，起到实时匹配、调用和推送产品、服务、渠道、权益等资源的作用。

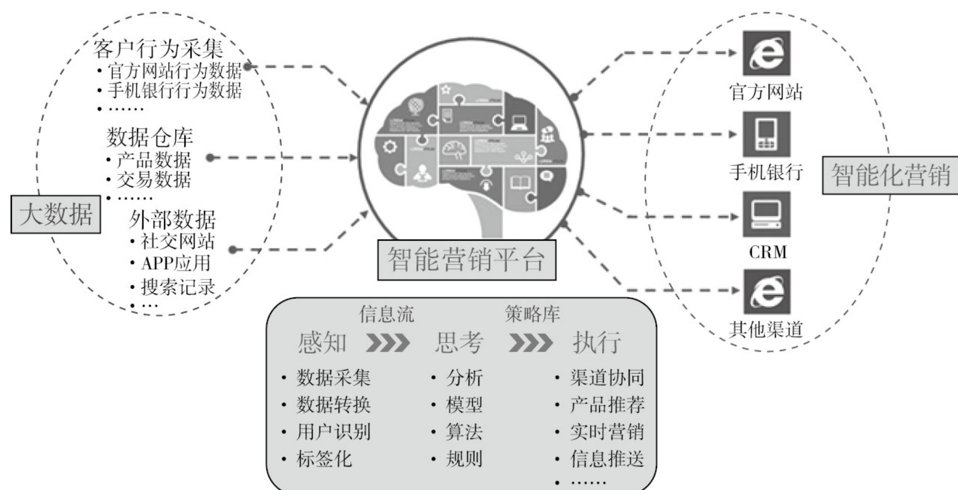


图11.5 智能营销平台运行原理

从业务层面来看，智能营销平台的特色功能包括六个方面：资源全面数据化，实现多维深度洞察；实现游客识别、潜客挖掘和服务流程前移；基于统一的客户服务体系，提供一致的客户体验；打通渠道，实现渠道协同营销；个性化推荐产品和服务，实现精准营销；个性化功能部署，打造在线营销场景，实现智能化服务。

与基于内部数据和有限计算资源的传统营销模式相比，智能营销平台具有“线上、线下”“内外部数据整合”“统一客户数据体系”“多元场景接入”“多渠道协同”“多要素智能匹配”等诸多亮点。

（三）大数据提升远程精准营销服务水平

精准营销也较多应用在远程营销服务体系中，大数据的发展提升了远程精准营销服务水平。

远程营销服务平台是指依靠精准营销与在线交易支持，由呼叫座席通过电话等远程方式向客户提供营销服务，可以成为零售重要的分销渠道和利润贡献中心。它的主要优势有：

物理渠道的有效补充。传统扩建网点、增加人员的模式不符合当前零售银行轻型化的发展导向，远程营销服务中心能作为物理渠道的补充，助力多渠道释放产能。

降低人力资源成本。远程营销服务中心座席多采用集约化的形式，用工成

本低，远程座席可替代网点人员承担部分营销服务工作。

大数据与精准营销的运用，将更加突出产能导向，以产品销售与客户经营作为远程营销服务中心的主要工作；通过呼叫、微信、短信等远程方式向零售客户提供营销服务，使其成为零售重要的分销渠道和利润贡献中心。

大数据的发展使精准营销效果明晰可控。依靠精准营销和CRM，借助现有手机银行、个人网银等电子渠道，远程营销服务中心依托数据分析开展客户营销服务工作，成本和收益明晰可控，使管理者能够及时地针对市场变化调整营销策略，提升营销效果。

专栏11.1 中信银行在数据应用及精准营销领域的探索

中信银行零售团队在企业级数据仓库之上建立零售数据挖掘平台——鼹鼠平台，开启精准营销之路。自2015年以来，精准营销在广度、深度和业务协同方面都有长足的进展。

广度方面，围绕客户分层和分群开展客户全生命周期经营活动，包括潜在客户转化模型（美签客户转化、分行潜在客户）、新客户关怀模型、客户提升模型（代发客户提升和客户升级预测）、交叉销售模型（理财/基金/保险等）、客户流失预警模型、睡眠户激活模型、流失客户赢回等。

深度方面，从事件式营销、场景营销和社交金融营销三个方面探索价值实现方式。具体包括：

（1）结合多个模型开展事件营销，以客户行为异动为商机，洞察客户背后深层的金融需求，及时开展营销，事件涵盖产品到期、大额资金转入/转出、频繁境内跨行转账、支付他行贷款等多个主题；

（2）进一步推广场景营销，从出国金融和ETC（电子不停车收费系统）入手，运用外部数据构建客户全生态视图，并采用多种机器学习方法重构客户的“意向—购买—支付”链条和生活场景，识别出国金融客户和ETC客户，有效提升产能、降低流失率、促进管理变化；

（3）积极探索社交金融营销，运用大数据分析技术，挖掘行内隐藏在交易、产品之中的、客户之间的社交网络关系，探索“社交网络＋金融场景”的拓客、产品营销和客户价值提升。

降低流失率方面，精准营销下流失挽留情况持续好转，客户流失预警项目能够有效降低流失率，挽回管理资产。执行营销活动的客户比未执行营销活动的客户流失率低近10个百分点。

促进客户管理变化方面，精准营销项目同时促进新客户和存量客户管理变化。新客户获取方面，稳定新客户达标数量和达标率；存量客户经营方面，存量客户的AUM（管理资产）增长对零售银行AUM增长的贡献度不断提升，从3%提升至42%。

三、精准营销发展展望：多渠道整合营销

（一）渠道多元化

精准营销呼唤大数据的自动化处理和人工智能技术的深度应用，而传统粗放型营销模式将越来越不受欢迎。大数据时代数据和渠道日趋多元化，未来用户将会在更加多样化的渠道上接触精准营销，商业银行精准营销也需要更加贴近客户非金融原生需求（见图11.6）。



图11.6 多渠道营销

日新月异的手机APP、智能穿戴设备、智能家居、自动驾驶汽车、VR（虚拟现实）设备都具有收集、分析和处理数据的功能，而智能设备能够更加全方位贴近客户生活，精准感知用户的需求，精细化客户360度全方位画像，进而为银行满足非金融原生需求提供商机，进一步满足客户金融次生需求。商业银行以其庞大的数据积累和线上/线下渠道保证了客户需求满足的实时性。相比线上平台，智能家居等物联网设备作为营销渠道能够进

一步提升精准营销的精细化和精准度。智能家居等物联网设备渠道则可精准提示甚至主动满足消费者需求，联动银行支付积累客户数据信息，因此大数据时代下的商业银行精准营销能够真正具有主观能动性。

（二）营销智能化

随着商业银行内部数据积累和外部数据合作增加，商业银行精准营销的智能化也在不断提升，客户可以获得全方位的服务体验。服务提供方产品和服务的好坏、渠道的强弱，很大程度上取决于是否能够为客户提供充分、有效的信息供给，通过大数据分析和应用，不仅让银行更了解客户，让客户更了解自己，还能激发客户在传统营销模式中被压抑的消费需求。商业银行的大数据智能营销服务体系，就是通过内嵌在电子渠道页面中的营销触点，利用精心构建的个性化营销模型，把产品营销动作自然地融入客户偏好渠道的过程中，在客户与商业银行各渠道的每一次接触中创造营销机会，并准确评估每一个营销触点的营销效果。

大数据时代，商业银行精准营销体系也会顺应趋势，积极响应客户的需求变化，探索大数据智能营销服务体系的内在机理，实现对客户价值的智慧洞察和深度挖掘。

第十二章
探索中国特色的私人银行模式

国际私人银行经过三百多年的发展，已经形成了成熟的、差异化的、适用于当地金融市场和监管的业务模式。当前中国私人银行业正面临宏观经济转型、金融市场改革、私人财富迅速积累、客户需求复杂多元的新历史发展阶段。因此，探索私人银行发展新模式的命题既现实迫切也充满挑战。

一、中国私人银行业发展新特点

从2007年中国第一家私人银行诞生至今，中国私人银行业实现了品牌从无到有、客户管理从粗放到分层、产品从简单到丰富、服务从单一到多元快速发展的九年，既取得了长足的进步，也呈现出诸多新特点。

（一）国内高净值客户的分布及需求特征

市场调研报告显示，截至2016年5月，中国千万高净值人群数量约134万，比上年增加13万人，增长率达到10.7%；亿万高净值人群人数约8.9万，比上年增加1.1万人，增长率高达14.1%。目前我国高净值家庭可投资资产总额已达到108万亿元，预计到2020年可达196万亿元，年复合增长率超过15%；中国高净值家庭预计2020年超过346万户，年复合增长率超过11%，私人财富得到了迅速积累，家庭和个人的财富管理意识也在逐步加强。

1.中国高净值人群的地域分布特点

中国高净值人士的分布区域仍以长江三角洲、珠江三角洲、环渤海经济圈等经济发达地区为主，是各类财富管理机构争夺客户的主战场。

千万高净值人群分布：华东地区千万高净值人数最多且增长最快

从地区分布看，趋势与2015年相同，华东地区所占比例最高，达43.4%；华北第二，占23.0%；华南第三，占18.8%。接下来依次是西南、华中、东北、西北四地，总和仅占14.8%（见表12.1）。

表12.1 千万高净值人群分布

地区	占比（%）	千万高净值人数
华东	43.4	581200
华北	23.0	308500
华南	18.8	252400
西南	4.6	61260
华中	4.4	59000
东北	4.0	54000
西北	1.8	23640

资料来源：胡润研究院

亿万高净值人群分布：北京、广东、上海、浙江四地人数均超过一万

从地区分布看，趋势与2015年相同，华东地区所占比例最高，达43.3%；华北第二，占23.9%；华南第三，占16.6%。接下来依次是西南、华中、东北、西北四地，总和仅占16.1%（见表12.2）。

表12.2 亿万高净值人群分布

地区	占比（%）	亿万高净值人数
华东	43.3	38550
华北	23.9	21280
华南	16.6	14800
西南	5.5	4930
华中	4.8	4280
东北	3.9	3490
西北	1.9	1670

资料来源：胡润研究院

2.客户需求转变复杂多元，但仍回归本质

中国高净值人士需求日趋多元化和复杂化，但正在日趋回归到对投资理财专业性和金融服务综合化的根本要求上。

投资领域由单一化向多元化转变

私人银行客户的投资领域由储蓄、固定收益类产品（包含类固收类的信托产品）及房地产投资，逐渐向二级市场、信托、PE/VC（风险投资）等多元领域拓展；客户的多元化需求，主要有两大推动因素，一是财富管理市场从发展初期逐渐走向繁荣，政策倾斜，市场活力强，产品品种增多；二是在财富积累过程中，客户在满足财富保值的基础上，更希望能够通过多个领域投资产品的组合效益，确保在保值和增值中达到理想的平衡（见图12.1）。

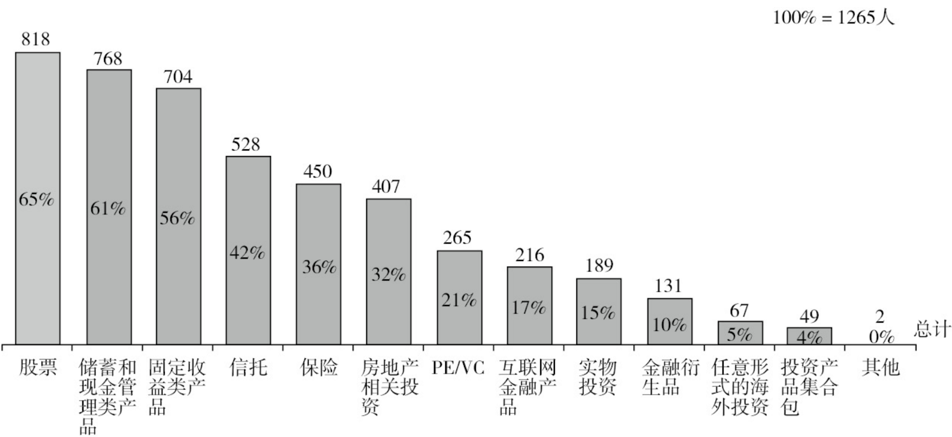


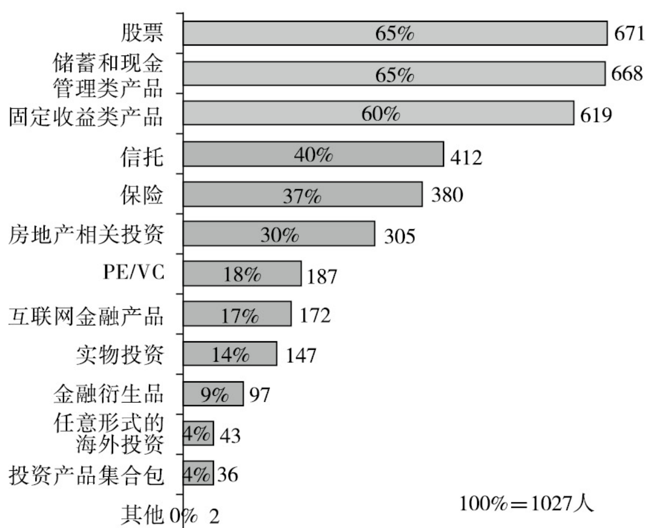
图12.1 私人银行客户现有的投资产品

资料来源：2015年兴业私人银行和BCG开展的高净值客户调研，样本总量为1265人，分布于中国18个省、市、自治区

风险偏好由保守向可接受部分中高等风险转变

历经金融危机后，投资者对于风险有了深刻的认识，风险偏好趋于稳健和保守，但随着中国资本市场的发展，投资理念转而迈向激进。

根据调查显示，高净值人群在中等和高等风险产品上的增持规划较为显著，由此可见，高净值客户在保有少部分资金的流动性和保本回报基础上，将会更愿迎合且积极寻求中高等风险产品（见图12.2）。



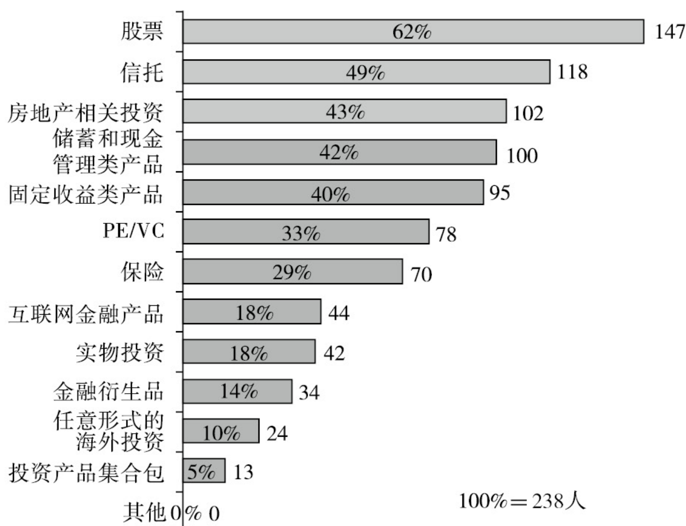


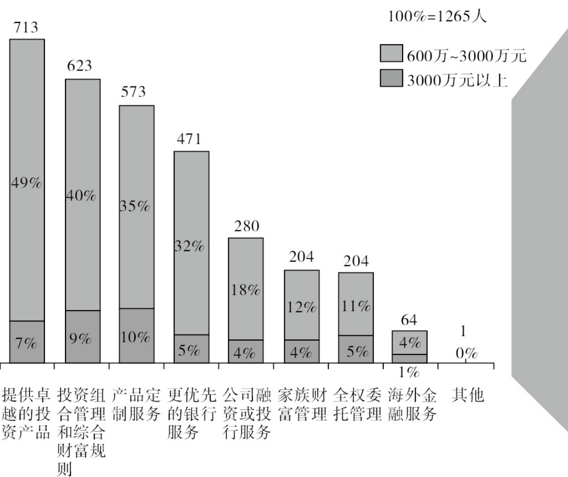
图12.2 高净值客户产品持有种类

资料来源：2015年兴业私人银行和BCG开展的高净值客户调研，样本总量

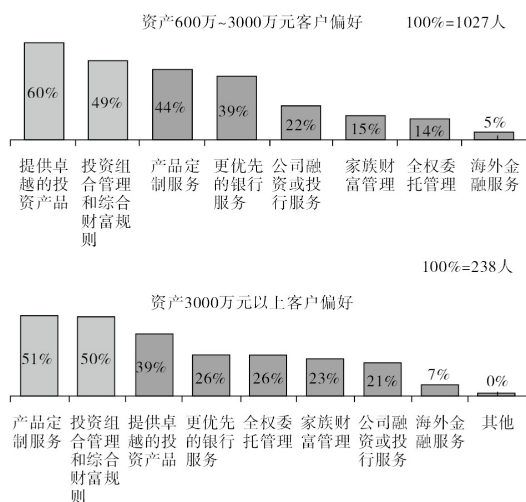
为1265人，分布于中国18个省、市、自治区

产品由同质化向定制化方向转变

在私人银行业务发展初期，市场上主要以同质化产品为主。但随着金融政策的开放和市场的繁荣，高净值客户的需求更为多元和复杂，他们已经不满足于同质化的产品。根据调查，可投资资产在600万～3000万元的客户最为关注的是产品的收益率，有一定的流动性、收益相对较高的产品能满足这些客户的需求；而可投资资产在3000万元以上的高净值客户对于产品的流动性和综合收益率更为看重，从而倾向于选择可基于自己需求进行定制及组合配置的产品和服务（见图12.3）。



A 私人银行客户感兴趣的金融服务



B 客户的金融服务偏好

图12.3 对于可投资资产大于3000万的高净值客户，产品定制服务是其最为青睐的类型

资料来源：2015年兴业私人银行和BCG开展的高净值客户调研，样本总量为1265名，分布于中国18个省、市、自治区

投资需求由个体向家庭综合服务转变

由于财富迅速积累引致财产增值和保障问题开始凸显，故而继续保障子女的生活教育水平、维护家族企业的持续平稳经营是高净值人群最为关注的话题。家族财富增值、安全保障和传承是私人银行客户最想了解的家族财富管理服务，大部分客户已经着手或会在近期考虑进行财富继承安排，这显示出了家族财富管理业务未来广阔的发展前景。

投资行为由境内转向海外投资市场

“资产配置，分散风险”是目前中国高净值人群进行海外金融投资的最主要目的，考虑占比高达80.3%；其次才是财富的“保值、增值”。

从财富级别来看，除了上述两个最主要目的之外，资产1亿元以下的人群考虑较多的是“为子女海外留学做准备”和“为将来个人养老做准备”，而资产1亿元以上的人群考虑较多的是“增加资产私密性”和“合理避税”。

根据胡润调查，目前中国高净值人群个人用于投资的资产占他们总资产的54.4%，而海外金融投资已占他们投资资产的16.1%，资产级别越高的人

群，海外金融投资占比越高。

中国高净值人群在海外金融投资方面比较保守，选择投资产品时最看重的也是“安全风险控制方法”，其次才是“实际收益”。“外汇存款”是他们海外金融投资配置中最普遍的产品，比例高达62.9%，其次是保险占比45.0%，最后是股票占比41.4%；其中女性在“外汇存款”“保险”和“标准理财产品”选择上明显高于男性；而“信托”和“PE/VC”在资产1亿元以上人群中有比较明显的倾向，占比均超过了25%。

在服务需求方面，境外资产配置建议和法律服务是最受关注的海外财富管理服务，在海外目标市场选择上，美国、新加坡和英国是当前中国高净值客户最偏好的三个市场。

服务模式由以线下服务为主向线上线下相结合转变

私人银行客户经理团队的服务能力与质量依然是高净值人士的需求核心，然而在互联网大潮席卷全球的当下，高净值人群正在逐渐步入“数字一代”。数字化服务已经渗透到行业价值链各个环节，从“了解产品组合”到“执行交易”。其中“定制化的投资建议”与“在线交易”是呼声最高的数字化服务，私人银行客户的互联网化之旅一旦启程就无法回转。

二、国内代表性的私人银行业务体系

随着监管新规将客户群体划分为大众客户、高净值客户和私人银行客户三类，其中面向高净值客户和私人银行客户发售的理财产品的投资范围更广，未来发展前景更广阔。同时，行业内各家银行、证券、基金、三方理财、资产管理公司均在私人银行业务领域持续发力。多家银行正在加快私人银行业务布局，加大对私人银行业务的战略投入，从而获取先发优势，同业竞争日趋激烈。

（一）工商银行以打造全球化产品体系为特色的私行业务发展布局

2013年工商银行私人银行业务经历了转型改革，私人银行部以产品提供、研发、销售等为工作重心。打造私人银行产品体系是工商银行私人银行业务的主要发展模式，形成了短、中、长期的产品线覆盖，建立了风险等级从低到高的阶梯式架构。

一是打造“核心＋基础＋策略”的理财产品体系。在做好核心系列产品净值管理、组合管理的基础上，依托自主研发和联合开发的两个序列，进一步健全全权委托管理的产品线，逐步形成“核心＋基础＋策略”的产品体系，

融合开放式运行及封闭运行两种模式，建立了风险等级由低到高、覆盖全市场的资产管理业务产品线，产品线涵盖期次型、货架式、固定期限净值型以及区域投融资产品等多重类型。

二是搭建“融合＋特色＋开放”的产品遴选平台。按照“以遴选平台为基础，以交易平台为手段”的发展原则，融合社会和集团最优资源，积极开展集团内遴选业务、私人银行代理业务和私人银行顾问咨询业务，并持续探索代理和顾问咨询项目发展新方向。加强与分行沟通合作，尝试在股权投资等领域差异化发展。产品投资及遴选范围覆盖货币、固定收益、权益、股权、期货、另类投资等各领域，形成具有工商银行特色的遴选平台。

三是推动专户业务创新发展。考虑到家庭财富管理业务历史悠久、品牌示范效应明显的特点，为了更好地服务于高端客户，为客户提供存续期长、收益稳定、安全可靠的产品，以“客户分层服务”为理念，开发专户全权委托产品，提供一对一的专属理财服务，开展专户直投、质押融资等业务，以模型化、数据化方式提高产品配置能力。

四是积极完善“全球一体化”的产品服务体系。坚持境内外私人银行业务平衡发展的原则，不断完善境外RQFII（人民币合格境外投资者）基金模式，积极推进全球理财基金发行注册，搭建境外长期资产管理平台，帮助境内客户实现全球资产配置，为境外客户打通“走进来”的渠道，有力地推动私人银行境外业务发展。

（二）招商银行以满足客户需求为基础、差异化经营为模式的私行业务体系

一是基于市场定位细分客户。招商银行自2002年开始尝试细分客户，将净资产50万元以上的客户确定为“金葵花”客户，划分出专门区域并享受优先金融服务。随着客户经营的不断深入，招商银行于2007年推出私人银行服务，为资产1000万元以上的客户提供更优质、更专业的综合金融服务。

二是满足客户多元化的业务需求。招商银行根据客户风险偏好和财务目标为客户提供差异化的金融产品，满足客户多元化的服务需求。例如，向风险偏好高的专业投资人士提供私募股权、阳光私募、黄金等金融产品；向风险偏好居中的职业经理人提供相对均衡的全面资产配置；向年龄偏大风险厌恶型的企业主提供财富保障和传承规划；等等。

三是采用开放式的产品模式。招商银行私人银行业务建立的是一个开放的产品体系，产品经理会在全球进行考察，评估寻找最好的产品，谈判采购后加以组合提供给客户。通过开放式平台的甄选，招商银行整合跨品牌、跨行业的资源，基金、信托、保险、私募股权、证券集合理财、另类投

资、海外资产等集中在统一的产品平台上，为客户提供全面的投资资讯和更多的投资机会。

四是提供优质的客户服务。招商银行私人银行业务站在客户的立场上，根据客户所拥有的个人金融资产和金融需求，设计出整体的金融解决方案，而不是单一的金融产品或者金融产品的简单堆积。结合客户的风险特征及风险承受能力，对资产管理的目标进行分析，提供量身定制的投资建议，制定最优的投资策略，通过提供高品质的综合金融服务，提高客户的满意度和忠诚度。

（三）中信银行以财富管理为中心，依托于全金融领域服务平台的私人银行业务新格局

中信银行基于目前大资管时代混业经营的趋势，依托中信集团强大的金融实力，联手集团下属证券、信托、基金、保险等机构组建中信财富指数专家决策委员会，每月定期召开中信财富指数决策委员会决策会议，对各市场进行跟踪分析，建立大类资产配置体系及动态调整策略，将配置结果以“中信财富指数”形式呈现，并据此优选各家机构的金融产品，建立对应动态产品组合，打造“中信财富精选”平台，为客户提供全方位金融解决方案，满足客户不同时期对于财富的不同需求。同时实现各金融子公司产品在各个渠道共同营销推广，打造市场独有的产品品牌。“中信财富指数”和“中信产品精选项目”提高了该行财富管理和私人银行业务的专业性和权威性。这意味着中信银行将告别过去以产品为中心的私人银行发展模式，围绕客户的真正需求，从品牌融合、产品组合、渠道整合、专业聚合的角度打造全领域、全流程的全新财富管理模式。

目前，中信银行私人银行业务秉承打造客户最佳体验银行的服务理念，全面深化私人银行体系，从产品、队伍、服务、活动等多维度经营提升客户体验，取得良好成效。通过“$1+1+N$”客户经营模式，建立了以投资理财、跨境服务、健康养生、高端旅行为特色的私人银行服务体系，相继推出了资产委托管理、家族信托等私人银行创新型产品与服务，对客户家族多类别资产进行统筹、专业管理，帮助客户实现财富保值、增值与传承。同时实现了私人银行业务的快速发展，私人银行客户数实现了三年翻番的快速增长。

三、开拓适应目前国情私人银行业务管理体系的思路

（一）坚持因地制宜，与国情相适应

尽管经过三十多年的经济高速发展，我国金融发展环境仍需深化改革并进

一步完善，资本市场一些体制性、结构性的问题依然存在。具体到私人银行来讲，涉及私人银行的诸多法律、税收制度与发达经济体相比仍不完善，商业银行分业经营限制的全面放开仍有待时日，客户对财富（资产）管理相关领域的认识仍有差距。这就决定了我们开拓私人银行业务体系新模式必须立足于国情，主动适应国情，而不能脱离国情；否则开拓私人银行业务体系新模式就会成为无源之水、无本之木，前几年外资银行私人银行在中国遇到了一系列“水土不服”的问题正是由于没有较好地适应中国国情所致。

（二）坚持分类管理，与各自行情相适应

目前，中国银行、工商银行、建设银行、农业银行和多家全国性股份制商业银行相继成立私人银行业务部门。而像北京银行、上海银行、大连银行、杭州银行、晋商银行、吉林银行等一些城市商业银行业已设立私人银行部。花旗银行、德意志银行、汇丰银行、渣打银行、东亚银行等外资银行也早已在中国设立了私人银行。在看到各类商业银行纷纷设立私人银行的同时，我们也要看到国有大型股份制商业银行、中小股份制商业银行、城市商业银行、外资银行在自身优势、组织架构、体制机制、经营模式、客户群体、覆盖区域等方面均有着各自显著的特点，即便是同一类型的商业银行，其私人银行在组织层级、主要任务、客户服务模式、产品运作方式、收入核算、考核方式等方面也千差万别。因此，开拓私人银行新模式不仅要与我国国情相适应，更重要的是还要与各自的行情相适应。从某种程度上说，只有适合本行实际的私人银行的盈利发展模式才是最好的。

（三）坚持循序渐进，分阶段目标梯次实现

在当前国内私人银行发展历史较短、积累经验不足的情况下，特别是在国内商业银行小总行、大分行的组织架构下，采取独立核算、垂直管理模式的事业部制往往得不到分行支持，私人银行难以发挥整个银行的网络优势。因此，我们开拓私人银行业务体系新模式，必须遵循私人银行发展规律，不可能一蹴而就，也不可能一帆风顺。这是一个长期、复杂和艰巨的过程，会有曲折甚至反复，需要根据本行的实际情况和外部环境的有利变化，分阶段循序渐进地推进和实施，从而积极稳妥地实现最终目标。

（四）坚持总分联动、构建“管营合一”的经营体系

国内私人银行为解决总分行的联动发展问题，应探索建立“利润中心、管营合一、上管下营”的管理经营架构和激励相容机制。如设立大零售板块下的总行私人银行业务管理部门，主要负责全行私人银行业务的组织推

动、专业支持及协助经营，以及保障跨部门的资源共享和无间合作。对满足一定资产规模和私人银行客户数量的分行，可考虑设置作为分行直属机构的私人银行中心，负责分行辖内私人银行客户经营、市场拓展、体系建设等工作。并可根据自身情况，进行“管营合一”差异化经营模式探索。

“直营”模式即私人银行客户上收至私人银行中心，开展集中经营。“协营”模式即私人银行中心协助支行共同经营私人银行客户。“直营＋协营”模式则要求私人银行中心针对支行移交客户开展集中经营，同时协助支行开展未移交客户经营工作，并采取渐进式方式逐步提升客户上收比例，逐步过渡到直接开展客户经营的模式。

在处理私人银行中心与支行和客户经理的利益关系时，现阶段可以考虑设置“双算”考核体系。即分行私人银行中心不管采取何种经营模式，利润核算都划归挂靠支行直至客户经理，从而激励支行在人员配备和业务操作上保证满足私人银行中心的需求。在私人银行客户的归属问题上，支行和客户经理也有动力支持私人银行中心的进一步集中。

这种重复计算的考核方法在私人银行业务的不同发展阶段采取渐进式的修正，比如给予期限不同的重复计算期间，或调整重复计算的比重等。

四、强化私人银行业务发展的支撑体系

（一）搭建财富管理平台

在财富管理业务发展中，私人银行“非产品销售渠道，而是资源整合平台”的特征将更加明显，从而为开拓中国特色的私人银行业务发展新模式提供了广阔的空间。

（1）加强与市场上优秀第三方机构的合作，打造开放式产品平台。借助证券、信托、保险、基金等专业机构的力量，作为财富管理服务的有效补充，向私人银行客户提供更为丰富的产品。

（2）要具备财富管理能力，加大行内资源整合力度，逐步形成“风险可控、专业管理、产品丰富”的财富管理业务模式。

（3）创新财富管理业务投资范围和运用方式。要在传统的股票、债券、基金投资的基础上，不断开展产品创新，丰富产品种类；同时，还要充分利用自身海外分行，并加强与外资金融机构的合作，提升海外财富管理能力。

（4）建立自身强大的投研体系。要通过外部市场优选、内部人才选拔、

持续教育培训、参与实战历练等多种方式，打造一支拥有丰富从业经历、高水平投研能力、较强综合素质的投研团队，完善为客户动态资产配置的专业化体系。

（5）以家族信托和家族办公室为载体，积极探索为客户开展个性化的财富管理服务，创新推出财富架构、家族财富传承、家族企业传承、个人税务筹划等产品服务。加强养老安排、婚姻财产保全、身份变更、子女教育等各类规划的应用及产品服务渗透，强化私人银行特色和优势。

（二）建立专业化从业队伍

（1）建立完善的私人银行从业资格认证体系。要从金融知识储备、专业能力、职业精神、道德品质及性格等多维度对私人银行从业人员进行考核，经考核通过，颁发从业资格证书，并建立继续学习机制。

（2）建立私人银行从业人员顺畅的晋升通道。要建立私人银行从业人员岗位等级体系，实施行政级别序列和技术序列并举，建立相应的人员激励机制，使私人银行从业人员能够随着经验的积累和能力的提高而不断成长。

（3）要针对不同层级的私人银行客户，配备对应的私人银行从业人员，客户资产层级越高，对应的私人银行从业人员的层级也就越高，以此做好私人银行客户分层服务，同时也激发私人银行从业人员的工作积极性。

（三）完善私人银行风控体系

（1）在私人银行业务条线建立专门的风险控制管理团队，专门负责私人银行业务面临的客户风险、市场风险、信用风险、操作风险、合规风险、法律风险、声誉风险等方面的风险管理工作。

（2）要形成完善的私人银行风险控制制度体系。要在客户签约、产品销售、顾问服务、客户活动、增值服务、对外合作、人员管理等方面建立成熟和完善的风险控制制度，特别是要健全财富管理、家族信托等重点业务的规章制度，使风险管理作为私人银行业务开展和盈利的强有力支撑。

（3）针对各项风险，开发相应的管理系统和工具；建立先进的IT管理系统；要积极研发先进的IT系统，对不合规的操作行为通过系统进行实时监控，能够第一时间进行修正，确保规范运作。通过以上三个方面，形成私人银行“基本制度＋人工管理＋IT系统”的风险控制体系。

第十三章
品牌制胜的战略意义

一、标记与区分——品牌之源

“品牌”一词最早可追溯至古斯堪的纳维亚语“brandr”，意为烙印，指当时的游牧部落在马背上打烙印作为识别工具，以区分不同部落之间的财产，这种做法在古希腊、古罗马及中国的商周时期均有应用。

随着营销理论的不断发展，品牌逐渐被抽象为含有价值、文化、个性、属性、利益、用户等意义的名词。美国市场营销协会对品牌的定义为：“品牌是一种名称、标记、符号或设计，或是它们的组合运用，其目的是借以辨认某个销售者或者某群销售者的产品或服务，使之与竞争对手的产品和服务区分开来。”现代营销学之父菲利普·科勒特（Philip kotler）在《市场营销学》中，将品牌定义为销售者向购买者长期提供的一组特殊的特点、利益和服务。

由此可见，品牌既源自标记与区分，又将某一产品的特殊性加以区分和放大，通过对客户的不断强化，形成独特的产品认知和强烈的产品辨识度。我们可以在生活中找到许多优秀的品牌案例，其中更不乏历经百年以上仍屹立不倒的大品牌，诸如可口可乐、奔驰、西门子等，而在国内，亦有同仁堂、全聚德等老字号，人们在消费时，往往会将知名品牌作为首选。可以说，品牌的观念早已悄然融入生活的方方面面。

二、模仿与竞争——零售银行品牌的困境

（一）中国零售银行品牌的觉醒

中国的银行业，需要建立并强化品牌，这是由银行业的金融属性决定的，银行业本身存在金融发展的规律，概括起来有四个方面：信息化生存的趋势、金融化经营的趋势、资本化运作的趋势和国际化发展的趋势。银行是经营货币的特殊企业，同时也是一个高风险企业。维护银行在公众中的信誉度、公众的信心，是任何一个商业银行尤其是零售银行得以生存发展的前提条件。品牌浓缩了金融机构的经营实力，银行只有把所有的技术、资金和创新能力体现在品牌上，才能使自身更具竞争力。

一个不容忽视的现实是，中国的金融机构虽然在《财富》500强中已经占有非常领先的地位，但是在Interbrand（国际品牌集团）全球品牌100强

中尚无排名，仍有一段路要走。

近年来，国内银行业务在不断发展的同时，各银行为打破传统的业务定位形象，也在不断发展和完善各自的品牌。从整体品牌来看，各银行均努力树立一种诚信、富有社会责任、健康向上的品牌形象。

以五大行为例，五家均将品牌内涵或企业文化总结为短小精练的语句，使人阅读时朗朗上口，易于传播与记忆。工商银行的品牌文化归结为“工于至诚，行以致远”；建设银行的品牌文化归结为“善建者行，成其久远”；中国银行的战略目标归结为“担当社会责任，做最好的银行”；农业银行的品牌文化归结为“大行德广，伴您成长”；交通银行的品牌文化归结为“您的财富管理银行”。越来越多的银行也通过这种方式提高银行品牌的传播效率。

除了银行整体品牌外，各大银行也为自己旗下的产品建立了子品牌或产品品牌，并取得了良好的传播效果，特别是各家银行的借记卡品牌，大多已成为银行的代名词。如工商银行的“牡丹卡”、建设银行的“龙卡”、中国银行的“长城卡”、农业银行的“金穗卡”、招商银行的“金葵花卡”，中信银行的“理财宝卡”等。除此之外，部分银行的特色业务也发展为独立的子品牌进行传播，如交通银行的ETC业务、中信银行的出国金融业务等。

（二）中国零售银行品牌的困境

尽管国内的零售银行品牌近年来有了长足的发展，但不同于传统的实体经济产业及产品，零售银行产品具有一定的特殊性，随着时间的推移，零售银行品牌进入了较为艰难的时期。

1.打破传统专营形象仍需一定时间

受我国商业银行发展初期专业经营影响，部分银行的品牌名称具有一定的专业指向性，如国有五大行、城商行等。尽管自2000年以来，各银行逐步按照全功能型银行方向进行品牌建设，但近年来仍有客户对银行“按名索骥”，如客户办理外汇业务仍首选中国银行，办理住房公积金贷款等业务首选建设银行，其他银行虽已有类似业务，但仍存在一定的行业壁垒，扩大业务影响力所需花费的投入较高。

除此之外，部分城市商业银行转化为股份制商业银行后面临着较强的地域偏见，例如北京银行、南京银行、天津银行、苏州银行等部分原城商行在拓展其他地域市场时，为打破地域壁垒造成的客户不信任感，往往需要以价格战的方式来吸引当地客户，通过提高负债业务成本、提升理财价格等方式扩大业务规模，但银行营运成本也因此而大幅提高。由此可见，要打

破因名称而造成的局限性仍需一定时间。

2.零售银行产品和服务同质化程度高

商业银行均希望能为客户提供差异化、个性化的服务，以提升银行品牌的可辨识度，然而各银行所提供的金融服务产品类型大致相同，当有新的金融服务业务出现时，由于同业之间的模仿成本低，很容易被其他同业效仿，致使金融服务产品差异化较小，竞争更加激烈。

以出国金融业务为例，早期国内金融市场办理出国金融业务的银行主要为中国银行。1998年，中信银行因独家代理赴美签证业务而占据市场优势，但就目前来看，兴业银行、招商银行等多家银行也纷纷开展出国金融业务，除代理使馆签证种类与合作中介机构有所差异外，从业务本质上来看均为汇兑、境外汇款、留学咨询、签证办理、资产配置等方面，模仿成本低，同质化较高。

3.因同质化导致价格竞争激烈

产品同质化致使商业银行零售产品价格竞争日趋激烈。为确保产品在同业竞争中占据一定优势，很多银行都采取了牺牲部分收益，用价格优势吸引客户扩大业务规模的举措。随着利率市场化程度的提高，银行间的价格竞争将更加激烈。

以投资理财业务为例，目前各商业银行均推出了自己完整的理财业务体系，从投资产品类型来看，均包含现金管理类、银行理财类、代理销售类（如代销基金、代销保险、代销贵金属等）、高端客户投资类（如信托、高端保险、艺术品投资等），产品的同质化造成了客户对银行的忠诚度降低，逐利现象日趋严重，客户选择银行不再主要看银行的产品与服务，而是更加注重产品的收益性，这无形中提升了银行间打价格战的意愿，提高了各银行的营运成本。

三、互联网时代——品牌的新纪元

2000年以后，互联网技术进入了飞速发展的时代，人们获取信息的主要媒介已从报纸、杂志、电视等传统媒体向互联网转变，尤其在最近5年，人们开始拿起手中的智能手机，随时进行人际沟通、信息获取甚至是处理工作。我们几乎无法准确预料未来的几年内科技将发生如何翻天覆地的变化，但可以肯定的是，信息传播将更加便捷迅速，信息获取将更加容易，移动互联网时代已经到来。

由此我们发现，商业银行零售品牌发展除了因其业务特征所带来的固有挑

战外，还将因互联网时代的来临而面临更大的挑战。

（一）品牌传播方式更迭加快

20世纪90年代，品牌传播的主要方式是平面媒体及电视媒体，在那时，一条朗朗上口的电视广告是品牌传播的最佳途径，如燕舞收音机的“燕舞，燕舞，一曲歌来一片情”曾经是中国最早的一批品牌广告，通过电视传播家喻户晓，让很多人至今记忆犹新。此后的十数年间，电视广告一直是品牌传播的最佳途径。但是随着互联网时代的到来，品牌传播的方式也越来越多样化，各种新兴渠道逐渐代替了传统主流媒体。

1.视频网站广告

动态广告目前主要运用于视频网站，利用客户在网站观看视频前的60秒时间，可以连续播放4~5个短的动态广告，因客户正处于视频观看前大脑较为兴奋的状态，广告的记忆程度更高。但此类传播途径已逐渐引起客户的反感，很多企业在广告内容的故事性上进行了改进，并采取以退为进的方式进行广告传播。例如农夫山泉推出了玻璃瓶版本高端饮用矿泉水，其广告长度超过1分钟，从广告内容上赋予产品更多内涵，但在视频网站上进行传播时，在广告上加入了可以免费跳过的链接，提升了客户对该品牌的好感，广告的传播由客户被动接受变成了客户主动获取，大大提升了品牌传播的有效性。

2.互联网病毒式传播

互联网病毒式传播是近年来新兴的概念，是指那些鼓励目标受众，把想要推广的信息，像病毒一样传递给周围的人，让每一个受众都成为传播者，让推广信息在曝光率和营销上，产生几何级增长速度的一种营销推广策略。最早的病毒式营销案例主要运用在电子邮件上，主要通过漂亮的图片或有趣的flash（固态存储器与动画编辑器）小游戏吸引客户眼球，并让客户有意愿通过邮件转发的形式将原始邮件传播下去，这样在几个小时之内，原有的一封邮件将像病毒复制一样，快速传播到成千上万的人们那里，以达到极快的传播效率。

3.通信软件传播

随着手机聊天通信软件的发展日益完善，品牌传播的主要渠道也逐渐向微信、QQ等通信软件倾斜，传播的种类也更加多样化。2014年春节期间，微信推出的“抢红包”游戏更为网络传播打开了新的大门，传统的广告第一次与支付结算系统联系起来。目前在微信平台上，通过微信小游戏、H5（HTML5的缩写）广告、微信公众号、聊天表情、微信购物等多种方

式均可达到良好的品牌传播效果。

4.广告植入与微视频软广告

除了上述“硬广告”外，更多的“软广告”形式也逐渐被客户接受。影视广告植入便是其中一个较好的例子，冯小刚早期的电影《大腕》曾经讽刺过此类广告植入的现象，但如今看来广告植入已愈演愈烈，且有很多成功的案例，例如电影《变形金刚4》，人们可以在其中看到诸多耳熟能详的品牌，如主角们时刻在喝着的“伊利舒化奶”“怡宝矿泉水”。此类广告在引起观众“吐槽”的同时，也确实起到了较好的品牌传播效果。

而以“微电影”为代表的微视频软广告则更是得到受众的喜爱，比较成功的案例如前些年中信银行信用卡中心推出的微电影《他和她的365小时》，镜头下的帅哥美女演绎了一段动人的爱情故事，观众在看完故事的同时，记住了中信银行信用卡可以享受的诸多优惠，而在影片最后阶段才出现的信用卡广告语更是让很多观众惊呼，看到最后才发现竟是一则广告！一时间该微视频成为网络热门话题，此类微视频软广告的传播效果可见一斑。

（二）口碑的力量——公众舆论力量加强

近年来，自媒体一词出现的频率越来越高。自媒体，是以现代化、电子化的手段，向不特定的大多数或者特定的单个人传递规范性及非规范性信息的新媒体的总称。我们平常使用的网络社区、网络论坛、社交网站、微博、微信等均为自媒体平台，我们每个人不再是品牌的受众，而是品牌的传播者。中国有句谚语：“好事不出门，坏事传千里。”在自媒体不断膨胀的时代，这句话更具典型意义。如今，一位在北京的先生如果买到了假货，那么他只需要在微博、微信朋友圈上抱怨几句，用不了1个小时，该消息就会被迅速地传播转发，2个小时后远在地球另一面的朋友就已经可以快速地了解到事情的始末。可以说，自媒体在某种意义上已成为现阶段的“主流媒体”。

因为自媒体发展而造成的银行危机近年来也时有发生，尤其是引起银行储户恐慌的挤兑事件，在自媒体时代传播速度及影响程度都更为剧烈。例如，2014年3月24日，网上出现江苏射阳农商银行要倒闭的传言，引发大规模的挤兑现象，3月26日，射阳县县长发布电视讲话称，将确保储户的利益任何时候不受影响，射阳农商行任何时候都确保有充足的资金兑付。同日，中国银行业协会也发布声明称，目前，江苏省已成立由银监局、地方政府和人民银行共同组成的联合工作组，正在积极稳妥地处置有关事态，该事件才逐渐平息。又如，自2015年以来，有多家主流媒体及自媒体报道多起银行“存款失踪”事件，一时间引发民众恐慌，经核实，上述事件

多为部分网点员工以高息骗取客户资金事件，尽管属于部分个人行为，但短期内在各类媒体上广泛传播，严重影响了商业银行的声誉，也降低了储户对银行的信任度。

由此可见，公众舆论力量不断加强，品牌的传播也面临着更大挑战，银行需要建立成熟的公关团队，在了解并熟练运用自媒体平台进行品牌传播的同时，也要建立健全的危机公关流程，随时应对负面消息对品牌的影响。

四、转型与超越——零售银行品牌的建设与传承

在新的互联网时代下，零售银行品牌面临着更大的挑战。零售客户获取信息的渠道更为多样，需求也由传统的储蓄需求向资产保值升值、家庭财富管理、个人支付结算等更多更专业方向发展。目前国内商业银行零售品牌体系搭建仍处于初级阶段，各银行已开始认识到品牌体系建设的重要性，并邀请咨询公司等机构进行品牌的统一设计与体系建设。今后，零售银行品牌将向更专业、更体系化方向发展。

（一）品牌建设应与企业文化相融合

品牌，不仅是对外传播的形象，更是对内管理的标准。各银行在对外建设品牌的同时，对内也需建立品牌管理标准，建设企业文化。品牌与企业文化应相互契合，才能达成一致的品牌形象标准，久而久之以一种形象对外对内同时管理与传播，才能形成固有的品牌印象。如企业文化为进取拼搏型，则品牌建设应主打开放扩张，如企业文化为团结温馨，则品牌建设应主打亲和包容。统一的企业文化与品牌建设将保持业务发展方向的连续性与一致性，达到自上而下的承接与传播。

（二）品牌建设应搭建完整的品牌体系

随着品牌理论在零售银行业的应用及推广，银行均热衷于推出新的产品、业务品牌来吸引客户眼球。目前某些银行对于不同业务建立了多个“分品牌”，各自成体系，彼此却无明显关联，造成品牌的杂乱与互斥，无法让客户形成鲜明的印象。品牌建设应成体系，搭建完整的“品牌树”，以主品牌为总品牌的主干，其余各项业务品牌的设计均应以此主干为基础进行拓展和延伸，相互关联、相互补充，从产品开发到设计风格，甚至推广话术都以统一的品牌理念为出发点进行统一规划，给客户以展现一个品牌理念与形象，形成突出而鲜明的印象。目前各商业银行已逐渐开展品牌的规划与梳理，通过外部咨询公司的整体设计、内部需求的提出与整理，最终形成一套完备的品牌体系，并在未来商业银行发展中指导业务的开展。

（三）品牌建设应注重标准统一

统一的品牌标准，是一个好的零售银行品牌的基础，可以极大地提升银行的可辨识度和品牌的传播效率。此时，主品牌的形象将成为零售银行品牌的基础与唯一信仰，主品牌的重要性也由此显现。从传统行业来看，标准化与统一化做得最好的企业应该是快餐行业。以麦当劳为例，全球的麦当劳门店，从装修、广告播放、背景音乐，到提供的食品，均采用严格的标准化规范，客户在远处看到麦当劳的大型“M”标识时就可以快速地将其辨认出来。所有的产品及子品牌都以“我就喜欢”的凸显个性选择、年轻活力的形象进行传播，从广告传播、店面装修、入店话术、企业文化理念等全部统一规划，同时，食品采取严格的加工规范，让客户可以放心地选择，而不必担心因聘请厨师的不同而做出不一样的口味，从产品层面也达成让客户只需开心选择，无须顾虑其他的形象理念。这种严格的品牌设计使得麦当劳成为很多客户在亟须用餐时的首选。

近年来，多数银行已逐渐认识到这种统一与规范在对零售客户营销时所具有的优势，以农业银行为首的一批传统股份制商业银行已开展零售转型，硬件与软件双管齐下，统一品牌形象，规范服务质量，提升品牌可辨识度。如仔细观察，我们可以发现，近年来农业银行、民生银行、中信银行、兴业银行等股份制商业银行其品牌标识都有了一定的变化，在原有基础上明确了品牌的主题颜色，制定了品牌使用手册（VI），同时从网点内部装修布置、员工着装、礼仪服务规范等方面也进行了统一，让顾客在进入网点时就对银行有深刻的第一印象。同时，标准化的服务流程让客户在面临同一银行的不同网点时能放心接受银行服务，而不用担心地域不同服务质量有所下降，在一定程度上提升了客户的好感度与忠诚度。

（四）品牌建设应重视品牌、产品与客户经营之间的关系

金融品牌构成主要有三个方面：品牌形象、产品功能、消费者认知。商业银行的品牌既包括银行整体形象的品牌，又包括个别金融产品和服务的品牌，而品牌更核心的内容是与客户的持久的互利关系，即客户服务体验。

随着银行产品越来越丰富，银行间品牌竞争越来越激烈，银行的产品销售大多是依附于客户服务来建立持久竞争力的。没有服务，银行产品不仅销售会出现困境，甚至银行的品牌也会随之失去核心支撑。因此，服务不仅是一种产品与品牌的支撑，它本身就可以是一种产品或品牌。银行业通过服务，将无形的产品变为有形，将充满预期的产品变为可感知的消费体验。

任何一项产品与品牌之间应该是有关联的，某些特色产品的气质其实就是

其品牌的一部分，是对其品牌的诠释，因而产品从来就不是孤立的。同时，品牌本身就是最好的营销利器，决定着客户的忠诚度，因而需要将“产品”和“品牌”协同起来与客户进行互动。尤其对一些重点产品来说，品牌效应会增强客户对此类产品的感性认识，并逐步实现向理性认知的过渡。反过来，如果针对品牌的持续投入没有形成与客户的有效互动，品牌的价值就得不到体现，品牌战略必定是失败的。比如，仅仅是投入大量的形象广告宣传，而忽视了客户基于产品的具体体验是不可能建立起一种强大的品牌号召力的。因此，品牌的打造也需要体现以客户为中心的理念，必须始终面向市场和客户，不仅要重视市场调研和配套的营销策划，通过细分客户并针对不同的诉求和感受来创新产品，而且要进行长期、持续的客户触点管理，增强品牌与营销的共振效应，使品牌的建设科学、有序。

以中信银行出国金融业务为例。2015年11月12日，中信银行以“GET WORLD”为主题在北京召开了出国金融业务三大升级暨《出国留学中介评价指数白皮书》发布会。产品升级方面，线上＋线下产品线更完善；服务升级方面，联合多领域优质服务机构，将银行出国金融产品与合作伙伴的特色服务进行渗透和融合；队伍升级方面，由全能型出国金融专家提升软实力。作为国内出国金融业务的领航者，中信银行致力于为出国客户提供一站式、专业化、全方位的出国金融服务，对出国金融产品、服务和队伍三方面全面升级，完善业务品质，提升客户体验。在满足了数百万用户出国金融需求的同时，其银行的品牌形象也得到客户行的认可，在市场上树立起“要出国，找中信”的品牌形象。

（五）品牌建设应灵活运用多种传播渠道和方式

1.注重区域性

尽管互联网时代的到来对传统品牌传播渠道造成了较大冲击，但并不代表新兴传播渠道就适合各类地区。零售银行的品牌传播应做到“因地制宜”，在东南沿海的经济发达地区，人们的生活水平相对较高，这时品牌传播就宜选取新兴媒体，如互联网、自媒体等，但在我国西部及城乡接合部等相对经济欠发达地区，零售银行的品牌传播则适宜选取较为传统的媒体渠道，如报纸、电视等，这样可以在成本可控的前提下最大限度地发挥媒体的传播效力。

2.注重时效性

“时间就是金钱”，这句话用在零售银行品牌传播上更具有现实意义。零售银行业务面对的客户基数大，较为分散，谁能更快地占领业务受众群体，谁就更具有竞争优势。近年来，银行品牌传播特别是零售产品子品牌传播

大多依赖于“短平快”的传播方式。以降息为例，2015年是央行降息频繁的一年，其消息发布也多在周末或工作日的下午六点以后，但我们可以发现，在央行宣布降息后的12小时以内，各银行已经相继推出了自己的产品组合、市场分析、品牌宣传等内容，快速地在微信朋友圈等媒体进行传播，其反应速度是十年以前不敢想象的。同时，各类子品牌广告与当前新闻时事、生活热点等内容也息息相关，例如NASA（美国国家航空航天局）拍摄到冥王星高清照片后，各大银行均推出了结合该照片的产品传播广告；马航客机失事后，很多银行均适时推出代销的航空意外保险等产品；而在春节、端午、中秋、国庆等传统节日，各银行均有适时的品牌营销策略，品牌传播的时效性大大加强。

3.注重客户体验

互联网时代的产品最注重的是客户体验，而主要面对个人客户的零售银行业务也逐渐认识到客户体验的重要性，在品牌传播时着重强调“以客户为中心”“重视客户感受”等内容。例如招商银行的品牌宣传“招行，因您而变”就非常契合将客户体验放至第一位的时代诉求。以此理念为引导，招商银行在产品设计、服务创新等方面更能迎合客户需求，极大地促进了其零售业务的发展。

除了招商银行外，其他各银行也开始在品牌传播中注入更多“亲和性”的元素，包括品牌口号的亲和性，如“伴您成长”“您身边的银行”等；硬件设施的亲和性，如无障碍通道的设立、残疾人专用窗口、盲文引导牌等；产品创设的亲和性，如投资产品支取条件更加灵活、信贷产品种类更加丰富、理财收益可以随时查询等。同质化的零售银行产品在设计细节上开始出现不同，为各家银行零售品牌提供了差异化的可能。

此外，无论各商业银行零售银行品牌的外延如何，其内涵应保持连贯统一，注重传承。我们可以在金融危机时着重强调银行的安全与稳定，在互联网时代强调银行的变革与创新，但品牌建设的内涵应是统一的，可传承的，这样才能在产品创新、业务开展、网点设计、客户服务等方面保持一致与连贯，避免银行发展方向出现大规模的偏差，传达给客户“始终如一”的服务体验。

4.注重多媒体传播效率

不同的媒体策略选择各有利弊，电视媒体以覆盖率广，CPM（千人成本）低见长，传统媒体中的纸媒（报纸、杂志），可以传递的信息量大，可以通过软文形式增强客户的信任度。

随着互联网的高速发展，年青一代大多依赖于互联网和移动端的媒体，电

视、报纸、杂志等传统媒体已淡出他们的媒体接触习惯，要触达这一人群，只有依托互联网和新媒体。这些新媒体，在快速传播金融品牌信息的同时，也可以玩出更多的创意表现方式，增强受众的记忆度，例如利用热点事件短时间引爆品牌宣传。互联网媒体和新媒体的投放价值评估体系相对容易价格量化，基本都是以CPM的购买方式计价的，行业CPM的价格水平也基本都在几十元，金融品牌只要选择符合自己宣传调性的节目即可。

综上所述，新媒体是趋势，但传统媒体毕竟还有着各自的强项，可以CPM作为媒体价值的参考，更顺应媒体的发展趋势去选择媒体。在选择上，以专业的数据分析为依托，合理分配不同媒体上的预算，精准到达目标受众才是最优之选。

第十四章
零售新风控模式：打造更有效的风险管理模式

后金融危机时代，风险管理普遍成为银行管理层的工作核心，各机构致力于重塑其风险管理框架。据安永2013年对来自全球36个国家76家重要银行机构（集团）的调研显示，大多数零售银行依据IIF（国际金融协会）提出的行业最佳做法建议在改变风险治理框架上取得了重大进展，纷纷从宏观、中观、微观三个层面强化零售风险防范。可见，如何在新形势下打造更加坚固的风险壁垒成为零售银行家的必修课。

一、零售业务的迅猛发展呼唤新型风控模式

国内商业银行零售风险管理水平滞后于零售业务的快速发展，存在多方面问题。无论从历史经验教训来看，还是从国内商业银行面临的经营环境来看，打造一个既能支持业务快速发展又能有效控制风险的零售新风控模式是十分必要的。

（一）银行现有零售业务风控模式问题凸显

1.理念滞后于业务发展

零售业务风险管理文化决定了商业银行零售业务经营管理过程的风险管理理念、价值判断和行为方式。近年来，特别是2008年金融危机之后，各行开始重新审视风险管理的重要性，但对于风险管理的认识、传导、落实及风险文化的建设仍大大滞后于业务发展，能够真正俯下身来建设零售风险文化的银行还不多，零售风险文化、理念的塑造仅仅停留在表面上，没有形成统一的零售风险文化符号。

2.架构建设尚不健全

一是全面风险管理架构未搭建成型。经过多年的发展，国内银行对于信用风险的管理已逐渐累积了一些经验，但对于操作风险、市场风险、声誉风险等其他风险的管理尚处于起步阶段。二是零售风险管理体系有待完善。未能将风险管理的统一性和零售风险管理的相对独立性二者之间的关系理顺，零售风险管理横向、纵向管理架构未搭建起来。三是零售风险管理工作较为分散。风险管理部门往往不能统筹全部风险管理工作，部分零售业务部门、风险部门均有风险管理的职责，实践中存在职责边界不清晰的情况。

3.工具和手段严重不足

与国际先进银行大量运用数理统计模型等先进风险管理工具相比，国内商业银行风险管理方法略显落后，如在信用风险管理方面缺少量化分析的手段，在风险识别、评估、处理等方面还主要依赖人工判断。借鉴国际银行先进经验，我国商业银行也在逐步开发和应用风险计量工具，但由于我国社会信用体系尚不健全，银行大量信息、数据缺失，风险理念未转变等因素制约，风险工具的开发及应用难度较大。同时，大部分银行在零售业务风险监测和预警上缺少有效的工具，对于零售业务早期风险的防范仍有所欠缺。

（二）打造更有效的零售风控模式势在必行

1.有效的零售风控模式是实施“大零售战略”的基础

随着零售业务在商业银行战略布局中的重要性日益凸显，国内银行纷纷转型实施“大零售战略”，零售业务产品体系不断多样化，产品创新层出不穷，业务规模持续扩大。对于零售业务而言，规模的快速扩张离不开强大的零售风控体系的支撑，如何在把控风险的前提下提高业务效率、进行集约化管理、加强风险监测及预警等，都是我国商业银行在实施“大零售战略”过程中不得不重视的课题。

2.有效的零售风控模式是银行度过经济下行期的重要法宝

近几年以来，我国GDP增速由2010年末的10.4%逐年降低至2014年末的7.4%，创下24年来新低，面对“三期叠加”的大环境，近三年银行业不良贷款率逐步攀升。零售业务虽然具有一定的弱周期性，但也受到了较大冲击，个人贷款资产质量下滑就是一个典型的例子（见表14.1）。在经济下行期，商业银行既要大力发展零售信贷业务，还要降低业务风险，这就对银行零售信贷风控能力提出了更高的要求。

表14.1 2012—2014年国内银行个人贷款资产质量情况表

银行名称	个人贷款不良余额（亿元）			个人贷款不良率（%）		
	2012 年	2013 年	2014 年	2012 年	2013 年	2014 年
工商银行	135.98	204.26	321.49	0.59	0.94	1.05
农业银行	129.62	154.25	210.52	0.76	0.74	0.88
建设银行	58.95	80.02	110.67	0.29	0.32	0.38
招商银行	32.9	50.52	74.51	0.48	0.63	0.77
中信银行	12.84	35.6	56.14	0.38	0.81	1.01
民生银行	22.63	34.72	71.58	0.49	0.57	1.09
浦发银行	14.26	24.51	39.05	0.46	0.62	0.84

资料来源：根据相关银行年报整理

3.有效的零售风控模式能为零售金融创新保驾护航

美国前财政部长劳伦斯·萨默斯（Lawrence Summers）曾经有一个形象比喻："金融创新如同飞机，它为人们提供了方便快捷的交通方式，能够让人们更快地到达目的地。不过一旦坠毁，后果将非常严重。"金融创新不能消除风险，反而在转移风险过程中可能会派生出新的风险。因此，商业银行零售金融创新必须在零售风控体系的把控范围内，从产品创新之初就要做好风险评估及风险应对等工作，提高对零售金融创新产品的风险敏感性，强化零售风控体系对产品创新的制度约束。

二、先进零售银行风控案例分析

有效的零售风控模式至少应体现以下几个原则：平衡业务发展原则、风险前瞻性原则、风险量化原则及动态调整原则等。

首先，银行是经营风险的机构，业务发展必然存在风险，但不发展本身就是最大的风险，有效的风控模式并不是消灭风险，也不是将风险控制得越小越好，而应该是本着"收益覆盖风险"的原则，在业务发展和风险之间取得平衡，使风险调整后的收益最大化。其次，银行能够防范风险的关键是要强化前瞻性管理，有效的零售风控模式应当具备前瞻性，能够对风险进行提前预判，侧重于风险的事前防范，而不是被动的事后补救。再次，有效风控应建立在风险可量化的基础上，运用量化分析模型更为客观、直观地评估不同客户或业务组合、不同资产配置方案下风险暴露的大小，避免人为判断的盲目性、偶然性和局限性，提高风控精确性。最后，零售风险

管理是一项系统性、持续性、长期性的工作，随着银行内外部经营环境的变化，零售风控模式也应动态调整，更加适应零售业务的发展和银行实际情况。

富国银行、花旗银行、招商银行等国内外零售银行业务领先的商业银行，在零售风控模式上均体现了上述原则，同时在实践中形成了带有各自特点的零售风控模式，可为探讨如何打造有效的零售银行新风控模式提供借鉴。

（一）富国银行零售风控经验

1.始终坚持审慎的风险文化和理念

富国银行始终秉承谨慎的风险文化，坚持“有所为，有所不为”的风险理念。相比于其他银行在创新业务领域的纷纷发力，富国银行更倾向于在传统业务领域的“精耕细作”。次贷危机发生前，美国金融机构纷纷降低房地产信贷门槛，大举介入房地产抵押贷款衍生品市场，而富国银行则主动放弃了这种产品结构复杂、风险不确定的业务。富国银行很少提供低信贷评分、资不抵债、可信度低甚至没有证明的抵押贷款，不提供选择性可调整利率贷款，基本上不参与高杠杆金融衍生业务。这一选择虽然使富国银行在2004—2006年损失了2%～4%的抵押贷款市场份额，但相比于竞争对手在次贷危机中的惨重损失，富国银行2007年计提损失仅14亿美元。正是富国银行一贯坚持的审慎的风险文化和理念在关键时刻发挥了重要作用，有效降低了风险，避免了在次贷危机来袭时遭受重创。

2.重视先进风控技术和工具的应用

富国银行十分重视先进的风控技术和工具在风险管理中的应用，很早就建立了自己的信用评分体系。评分卡是利用历史数据和统计技术预测未来表现的一项工具，将各种风险要素对违约率的影响程度以评分的形式展现，以此预测贷款申请风险程度的高低。该技术在20世纪50年代起开始应用于信用卡领域，随着信息技术的发展和数据的丰富，目前已被广泛应用于住房贷款、汽车贷款、消费贷款、小微企业贷款等领域。富国银行于90年代首先在小微企业贷款领域应用信用评分卡技术，开发了小微企业信贷评分模型，并逐渐建立和完善了小微企业信用评分系统，借助后台IT系统的自动化实现了银行对小微企业贷款申请的自动化审核批复，使小微企业贷款得以实现批量化审批，既控制了风险又提高了效率。

专栏14.1 评分卡技术在零售信贷中的应用

针对零售信贷业务笔数多、金额小的特点，如何对其进行有效的风险判断和管理？根据现代数理统计模型技术，建立一套信用评分模型，通过对大量个人信用及行为数据的采集、提炼和分析，发现复杂数据隐含的客户风险特征及规律，以评分的方式呈现出来并作为管理决策的科学依据，这就是评分卡技术在零售信贷风险管理中的应用。

简单来说，评分卡技术是以计算机技术取代人工判断的批量化、自动化处理方法，该技术在发达国家零售信贷业务中得到普遍应用，是商业银行有效控制风险、降低作业成本、提高运营效率的革命性技术创新之一。早期的评分主要是依据个人经验的主观评价，后来发展到3C评价（品德、能力、担保）和5C评价（品德、能力、担保、资金和条件）等。初期以定性的、主观的评价为主，后来，为了降低评分中主观因素的影响，定量分析技术被越来越多地采用，包括判别分析、Logistic回归模型（虫口模型）、线性规划法、神经网络法和分类决策树法等。

美国是信用卡的发源地，也是个人信用评估体系最发达的国家。美国的个人信用评分系统，以美国个人消费信用评估公司（费埃哲）开发出的FICO（美国信用评分的一种）信用评分应用最为广泛。FICO信用评分模型诞生于20世纪50年代，由比尔·费尔（Bill Fair）和厄尔·艾萨克（Earl Isaac）共同发明，并于80年代开始在美国流行。FICO信用评分模型利用高达100万的大样本的数据，首先确定刻画借款人信用、品德、支付能力等的指标，再把各指标划分成若干档次的指标，然后计算每个指标的权重，最后得到总得分。FICO评分主要用于金融机构快速、客观地衡量客户的信用风险，提高授信效率，降低交易成本。信用评分系统的使用，能够帮助金融机构做出更科学的决策，而不是把个人偏见带进去，保证了评分的客观性、准确性。虽然在审查各种信用贷款申请时，每个金融机构都有各自的方法和分数线，但FICO信用评分可以帮助它们进行辅助决策。

在国内，信用评分起步于20世纪80年代，随着信用卡的广泛推广，国内商业银行初期主要使用判断式信用评分。其后，各银行结合国内金融业实际情况和掌握的数据情况，借鉴国外个人信用评分模型，开发出一系列个人信用评分系统，应用于零售信贷决策上。2005年前后，国内大部分大中型银行开始了对评分卡技术的研究和探索，除了在信用卡领域外，也延伸到了汽车贷款、住房抵押贷款、消费贷款、小微企业贷款等诸多零售信贷业务中。但目前国内大部分商业银行对评分卡技术的应用尚处于起步阶段。

当前，商业银行应用评分卡的场景有很多，包括营销评分、申请评分、行为评分、催收评分等，按照具体的产品还可以分为信用卡、车贷、房贷、消费贷、经营性贷款评分等，还有依据不同地域特点的专

用评分等。同时，根据不同的业务战略，对评分卡的各项参数可进行相应的设定或调整，不同应用策略的设定和评分卡的开发同样重要。

（二）花旗银行零售风控经验

1.完善的零售风险管理架构

花旗银行风险管理的组织架构主要采用业务单元制，在集团和业务单元两个层面搭建起风险管理垂直架构（见图14.1）。总行设有首席风险官，在零售各个业务单元均设置相应的风险主管，各个独立的风险管理部门也有相应的风险主管，所有的风险主管都要向首席风险官报告，受首席风险官管理，对首席风险官负责。这种垂直的风险管理组织架构，能够保证风险管理的独立和有序进行。花旗银行的不同业务单元管理其自身的风险，而且在风险管理流程的各个环节都具有相互联系而又各自独立的任务和目标，使整个风险管理流程能够有序、高效地运行。

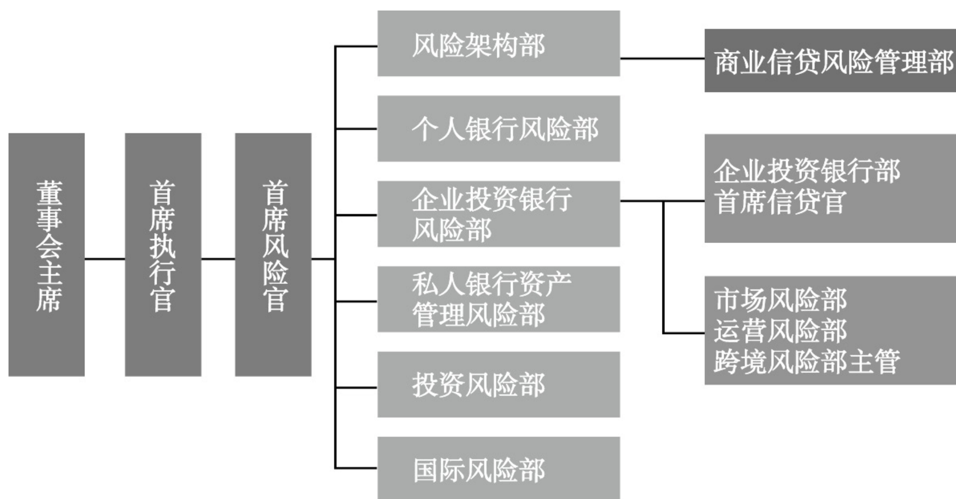


图14.1 花旗银行风险管理组织架构

2.健全的零售信贷风险管理体系

零售信贷风险管理是在信贷政策委员会的领导下，通过各层级的信贷官形成垂直的信贷审批体系来实现的。信贷政策委员会负责根据最高风险管理层决定的风险偏好和信贷目标制定核心零售信贷政策，规定各类零售信贷业务的授信原则、审查的要素和操作细则；信贷政策管理委员会任命国家

风险经理（Country Manager）及具备较高审批权限的高级信贷官，国家风险经理负责核定国家和客户授信的总体额度，报信贷政策管理委员会批准后，在额度内进行具体业务授信的逐笔审批。国家风险经理有权任命不同级别的信贷官员，同时部分客户经理可获得一定的信贷审批资格，并根据能力和经验的提高逐渐被赋予更高的授权资格。

（三）招商银行的零售风控经验

1.独特的零售信贷风险管理架构

招商银行零售金融总部下设零售信贷部，负责全行零售信贷业务相关管理、推动工作。零售信贷部内设置小微信贷室、消费信贷室两个业务处室，负责产品营销和客户经营策略；以及零售信贷风险管理室和零售贷款集中审批中心，前者负责零售信贷授信审批、风险预警、逾期催收等风险管理策略的制定，后者则负责全行零售信贷业务的集中审批。

2.高效的零售信贷集中审批模式

招商银行建立了同业中较为完善的风险管理体系和轻型审贷模式：2012—2013年，招商银行先后在深圳和成都成立两家集中审批中心，逐步上收各分行的零售信贷业务，截至2014年底已经上收了30余家分行的全部零售信贷业务。通过构建“零售信贷业务信贷工厂”，不断优化风险模型并运用到审批环节，强化贷前风险识别的闭环流程，基本实现了零售信贷业务的集中化审批。

依托上述模式，招商银行零售信贷业务从贷前营销到贷后管理的全流程由分支行及总行零售集中审批中心协作完成，基本业务流程可概括为“两上两下”。“一上”指在分行层面，经办机构受理业务，完成贷前调查及资料扫描后，业务流程提交至总行；“一下”指总行进行资料集中录入，通过调度人员分配至信审人员审批，完成初审、终审，流程至分行；“二上”指分行完成合同签订、抵押登记等手续后，发起放款申请；“二下”指总行完成放款审查及相关账务操作后，分行进行后续的档案管理、贷后管理及催收、客户服务等工作。通过集中化审批优势，起到了“提效率、降成本、控风险”的作用。

三、从三个层面打造完善的零售风险架构

（一）宏观层面：建立科学的零售风险治理架构

零售风险治理的重点是董事会和高级管理层在零售风险战略的制定与执行

方面形成的监督与制衡机制，应当从零售风险治理结构、风险沟通、风险监督和风险文化四个方面进行建设。

1.搭建良好的零售风险治理结构

良好的零售风险治理结构应符合自身公司治理特点，保障零售风险战略的执行力和专业化，实现零售业务发展与风险控制之间的平衡。首先，董事会应下设专门的风险管理委员会；其次，高级管理层的风险管理团队应与业务部门保持一定的独立性；再次，零售风险治理组织架构中的各机构应明确职责边界并能有效协作；最后，零售风险治理结构要满足董事会、零售业务条线内部以及零售风险管理部门的监督。

2.积极进行零售风险沟通

零售风险管理过程中各个层级、部门之间（如董事会与高级管理层之间、高级管理层与业务职能部门之间、银行与监管部门之间、业务部门与风险部门之间、风险部门与合规及审计部门之间等）应建立零售风险沟通机制，规定各层级之间进行风险报告的内容、频度和方式，明确零售风险信息的收集、处理和传递程序，促进董事会、高级管理层及各层级、部门之间进行即时有效的信息沟通。

3.认真做好零售风险监督

零售风险监督的目标是找出风险或潜在的隐患，及时采取补救措施，将风险控制在风险容忍度范围内。零售风险监督应要求董事会对高级管理层实施零售风险战略情况的日常持续监督检查，并在银行零售发展战略、组织结构、风险管理政策、流程等发生较大变化或风险时，对零售风险管理某些方面有针对性地进行专项监督检查。

4.重视零售风险文化建设

在风险治理框架下，董事会和管理层应重视零售风险文化的培育，协调业务目标和风险偏好，营造良好的零售风险文化，有效防范零售操作风险和声誉风险，以保障零售风险政策和措施得到一致实施。

（二）中观层面：搭建相对独立的零售风险管理体系

1.选择嵌入式零售风险管理模式

嵌入式零售风险管理模式，即在全行全面风险管理框架内，由风险管理部门牵头组织全行风险管理工作，但对于零售风险管理工作，则采取由风险

部门向业务部门“派驻”风险人员的方式，将零售风险管理嵌入到业务体系内部。这一模式的优势是风险管理人员能够深入零售业务内部，更好地把握零售业务风险特点；难点是如何使派驻风险人员的独立性得到保障和发挥。

2.相对独立的零售风险管理体系

独立的零售风险管理模式，即零售业务条线“独立”于公司业务风险管理模式，在内部成立自身的风险管理部门，由零售业务条线垂直管理。如采取事业部制的商业银行及多数银行信用卡业务的风险管理即属于此种模式。这种模式下，零售风险管理与业务条线结合得更紧密，风险把握更精准，但缺点在于风险管理对于业务操作的“独立性”容易丧失。

一般地，零售业务更适合探索建立“相对独立的零售风险管理体系”，即总、分行分别设置零售风险管理单元，风险条线向零售风险管理单元派驻零售风险官，负责各自辖内零售业务风险管理工作；分行零售风险官接受总行零售风险官业务领导，实现总行对分行零售风险管理工作的垂直管理；零售风险管理部将部分风险条线人员派驻至零售业务部门内。对派驻风险人员的考核，应由风险和业务两条线共同制定考核指标，既要考察风险控制能力，也要考虑业务处理效率和质量。

（三）微观层面：建立全生命周期和全流程的风控机制

1.认真做好零售产品全生命周期风险管控

零售产品有其从产生到退出的完整“生命”过程，商业银行应当对其全生命周期进行风险管控，并贯穿产品研发、存续、评估、退出等各个阶段。首先，在零售产品的研发阶段，应在产品设计上充分考虑可能存在的风险并提出应对策略；其次，在产品推向市场后的整个存续期间进行定期的风险评估，以数据为基础分析产品风险程度及趋势，建立一套科学的零售产品评价体系；最后，对于评价后认为产品风险过大，继续存在将对银行产生不利后果的，应启动产品退出。

2.全面实施零售业务全流程风险管控

零售业务全流程风险管控，是商业银行把全面风险管理思想运用到零售业务流程管理领域的具体表现。特别是零售信贷业务，具有管理周期长、运行环节多、风险防控难等特点，管理流程中任何一个环节都可能导致整个风控链条失效，因此必须严格执行业务流程的各个环节，加强全流程风险管控。零售业务全流程风险管控的要求主要体现在：

一是注重过程控制。零售业务全流程风险管控要求把风险管理贯穿于零售业务的各个岗位、人员、环节、步骤，形成步步相连、环环相扣、层层制约的风险管理链条。

二是强调精细化作业。零售业务全流程风险管控体现风险的全过程监管和全方位控制，每一个岗位、环节都有明确的、具体的、可量化的工作标准。以“信贷工厂”为例，这是一种以客户为导向的批量风险管理模式，以“流水线”的形式处理贷款申请、审批、发放和风险控制，每一个流程环节都有专人负责，实现批量“生产”和标准作业。通过对各岗位制定标准作业手册，明确岗位操作内容，以精细化作业替代粗放型业务管理，有效控制风险。

第十五章
让追求卓越成为习惯：至关重要的文化建设

先进的文化，是在长期经营发展过程中不断创造并积累的“软实力”，是零售银行的“精、气、神”。建设一流零售银行，需要深植先进和优秀的新型文化，形成能渗透和影响业务经营和改革发展全过程的主导意识，引领队伍建设，增强内部凝聚力，树立良好品牌形象，打造富有特色的文化竞争优势。

一、先进企业文化对促进零售银行业务具有重要意义

银行的零售业务较公司业务而言具有客户数量庞大，客群多元，客户接触频繁，客户生活场景高渗透以及客户需求变化快的特点，这些特点决定了零售服务营销的队伍分散、庞大、多层，决定了创新需求的强烈和迅速，也决定了合规经营的艰巨和重要。正因为如此，企业文化的建设对零售银行显得尤为必要。

（一）先进文化能促进零售银行实现可持续发展

文化是一个企业核心竞争力的中枢，企业文化能促进企业可持续发展，主要表现为能够使企业保持具有持续性的经营能力和发展能力。具体地说，能够引导企业处理好企业与生态环境的关系、企业与社会的关系、企业与企业的关系、企业与客户的关系，以及企业与内部员工的关系。

零售银行的价值在于不仅要满足客户需求并获取利润，还要符合客户和社会的长远利益，落实国家金融政策和提升金融环境。因此，在面对客户需求、企业利润和社会公共利益之间的矛盾时，需要统筹兼顾，平衡协调，如此才能实现可持续发展。只顾客户眼前欲望和企业利润，而违背市场客观规律，违背社会责任，都是不可取的，最终会危害企业自己。

金融的本质是要获取与风险承受能力相当的收益。在当前我国社会风险体系不完善的情况下，零售银行面对P2P、众筹等金融产品，同时需要思考的是，应当在多大的范围内，以怎样的方式，将何种产品，推荐给合适的客户。追求盈利是客户天然的心理需求，但在市场背离基本价值判断的时候，是否应该鼓励客户追加投资，这都是零售金融家需要思考的问题。

（二）先进文化可以增强零售银行核心竞争力

核心竞争力是企业在生产经营、售后服务等一系列过程和决策中形成的、不易被竞争对手效仿的独特能力。而企业文化是企业在长期生产经营实践中形成并为全体员工认同和遵循的价值观念和行为规范的总和，由此，可以看出企业文化和核心竞争力的关系。

1.企业文化是不可复制和模仿的独特性资源

企业文化是一个社会经济组织和文化群体所创造的一切物质财富和精神财富的总和，是一个企业在长期的生产经营实践中逐步提出和形成的一系列以共同价值观为核心的观念、信念和行为准则，它渗透到企业的一切事物、活动和过程中，表现在企业的各个方面。企业文化是企业的核心竞争力，因为它符合核心竞争力的基本特征，也无法让竞争者了解、购买、模仿或替代，是真实的核心能力。

2.企业文化是建设高效零售银行队伍的内在凝聚力

先进的企业文化具有强大的内在感召力和凝聚力，引导员工把个人的理想与零售银行的追求紧紧联系在一起，在无形中为零售银行注入精神动力，将员工融合为一股强大的力量，为零售银行队伍在市场中保持持续竞争力奠定基石。

首先，零售银行队伍作为一个整体，更需要企业文化的向心力来实现凝聚融合。零售银行队伍是客户服务载体的管理半径，因客户多样化需求而不断扩张，单兵作战无法为客户提供一站式的综合营销。无论是以客户动线为指引的厅堂营销服务流程还是致力于客户家庭财富传承的家族信托都是岗位协作和团队经营的结果。团队无处不在，因此企业文化的内在精神号召力能够激发分工与协作创造的合力。

其次，零售银行团队庞大、人员分散，需要企业文化从精神层面指导团队中个体的成长。随着零售银行产品和服务的不断细化，对团队人员的专业化程度要求日益提高，建立追求卓越的企业文化，有利于打造一支素质精良的零售银行队伍，塑造专业的品牌形象。

3.先进文化能帮助零售银行实现转型

企业的外部生存环境总是处于变幻莫测之中，竞争对手、法律法规、社会大众等，都是企业无法控制的变化因素，对企业来说，只能适应。能适应环境变化而变革的公司为适应性公司，不能随环境变化而变革的公司只能像恐龙一样消失。一般来说，当外部政策发生重大变化时，当行业竞争加剧、消费需求转变时，当公司业绩迅速下滑时，或当企业改组、合并、新上重大项目或大量新员工进入时，都需要有文化来推动企业重新适应新的

环境。

国内零售银行过去的文化是在围绕储户服务的环境下形成的，例如广开网点吸收储蓄存款，发放住房或消费贷款。而在金融互联网化、利率市场化、汇率自由化，以及私人与家族财富管理迅速兴起等经营环境急剧变化的背景下，以吸收储蓄存款为中心的文化显然无法适应市场需求，因此，需要在银行内部播下迎接变革的文化种子。

二、零售银行企业文化的内涵

（一）以客为尊

以客户为中心，是零售银行企业文化的核心。要想做到以客户为中心，就要做到以下两点。第一，以客户需求为银行提供服务的出发点和最终目标。面对日益变化的市场形势，简单的基础服务已无法满足客户的需求，只有从内心认同以客为尊的理念，以客户需求为出发点，才能在服务过程中想客户之所想，最大化客户利益，进而增强与客户之间的联结，建立长期的合作。第二，为客户创造价值。随着社会的发展，客户的零售金融需求也日益丰富，从简单的储蓄、借贷，发展至对财富管理和全生命周期的金融规划的需要，客户对银行也从短期、周期性、线下的光临，演变成长期、高频度、日趋线上化的依赖，高质量的服务将助力银行与客户建立长期的互惠关系。

6S管理是当前国内零售银行普遍采用的准则，其起源于日本，指的是在生产现场，通过对材料、设备人员等生产要素开展相应的整理、整顿、清扫、清洁、素养和安全活动，为其管理活动奠定良好的基础，是日本产品品质得以迅猛提高、行销全球的成功之法。

对于银行而言，6S管理是营业厅无声但最有魅力的推销员。银行营业厅实施6S管理能够有效改善营业现场，营造一目了然、整洁有序的营业环境，从而使员工保持良好的工作习惯和工作状态，使客户保持愉悦的心情，增加营业厅对客户的吸引力，并提高客户满意度。

此外，6S管理是对员工职业素养的有益补给。员工是银行的中坚力量，其“修身”能力将是高效工作能力的坚实基础。6S管理倡导“空间效率化、时间效率化”，从小事做起养成事事“讲究”的习惯，通过对工作环境的整理和维护，帮助员工养成良好的日常工作和生活习惯，这不仅能够使员工勤业务、精技能，还能防风险、杜隐患。

（二）团队制胜

人才理念和打造一支制胜的零售团队是零售银行文化的重要内容。它至少包括三个层面的含义：一是选人之道——德才兼备。德者，才之帅，意味着“正直、公道、平和”，才者，德之资，需要“聪明、好学、善察、果断”。德为导向，才为基础，缺一不可。二是用人之道——尚贤用能。尚贤用能的根本是绩效为先，要建立健全科学合理的绩效管理体系，完善绩效机制和竞争机制，培养以绩效意识考核方向，人尽其才。三是制胜之道——高效团队。团队生产的意义在于多项投入在一起合作生产得出的产出要大于各项投入分别生产的产出之和，即实现“1＋1＞2”的功能。高效的团队除了个体的优秀外，更需要分工协作以及不打折扣的执行力。

“团队”方能制胜的企业文化理念如何在经营实践中充分运用呢？如何才能更好地平衡团队的个体和团队整体的利益呢？科学的绩效考核就能充分发挥指挥棒作用，促进这一目标达成。

CMM管理是当前普遍采用的管理方式，是由网点对各级人员进行定量和定性的积分考核系统。系统实现了过程指标与结果指标的结合，完善了个人积分与团队完成率的结合，有效地将员工绩效与网点管理结合；明晰的销售台账，让绩效考核公开、公平，极大地激发了员工积极性；“全员转介、专人销售”的营销模式和厅堂岗位工作流程相辅相成，体现了团队作战的绩效思路；目标达成过程可控和团队加权系数设置实现了个人利益与团队目标的捆绑，从而有效激发团队潜能。

（三）引领创新

创新是零售银行制胜的法宝，也是零售银行企业文化的关键。零售银行需要将创新文化融入大小事项的每个细胞，这样才能满足客户需求，在日趋激烈的竞争中实现可持续发展。第一，科技创新。利用云技术、大数据等科技手段深挖数据，加强客户管理，厘清客户细分，实现差异化产品和服务的精准定位，例如中信银行推出的智慧柜台项目，通过技术全面升级传统柜台，极大地提升了客户体验度。第二，产品创新。以多样性产品选择丰富产品线，同时通过提供高附加值的复杂产品，摆脱目前主要依靠价格战、挤压自身利润空间的零售银行竞争态势。第三，模式和流程创新。扩展现有的营销和渠道，建立适合交叉销售的营销体系，优化营销服务流程和客户体验。

（四）合规经营

合规是零售银行企业文化的基准。推进零售业务合规经营，必将为银行经营理念和制度的贯彻落实提供强有力的依托和保证，也使得风险防控长效机制的建立和实现长治久安的工作局面成为可能。因此，必须把“合规经

营”放到与银行业三大风险，即信用风险、市场风险、操作风险同等重要的位置来重视。

为有效防范零售业务风险，避免出现违规经营、竞争失序等问题，中国银监会、中国人民银行相继出台了55余项监管规章和规范性文件，进一步加强了零售业务的规范指导，提出了更高、更严的监管要求。从零售银行自身来讲，为适应银行集团化、多元化、综合化经营，以及跨境、跨业、跨市场发展的新趋势、新特点，零售银行业务在推进自身发展转型的同时，也在不断强化合规经营管理，有效平衡业务创新与合规经营的关系，积极探索新的合规经营管理模式。

零售银行业务实现合规经营，一是要从制度、过程和结果方面给予保障，做到制度合规、流程合规和结果合规，夯实基础，二是要从道德教育、执行能力、合规操作、监督管理、标杆示范等方面综合努力，如此方能见成效。在道德教育上，强调要固守法律意识、规则意识、责任意识，坚持职业操守，坚守合规底线。三是在合规操作方面，要回归安全性、流动性、效益性的“三性”原则，回归铁账本、铁算盘、铁规章的“三铁”要求，回归贷前调查、贷时审查、贷后检查的“三查”制度，回归前、中、后台“三分离”的内控安排。强化监督管理与内控执行，从顶层设计到机制保障要保证切实可行，与奖惩相结合，与个人发展相结合，与经营单位发展相结合，做到执行到位，违规零容忍。在企业内部要坚持不懈地营造合规经营文化氛围，充分利用科技新媒介加强宣导，正反面案例教育相结合，让合规不再空洞，不再流于形式。

细节决定成败，合规创造价值，合规经营是零售银行工作之根本。

三、如何建立先进的零售银行企业文化

企业文化和共同价值观对于公司如此重要，那么未来十年对零售银行至关重要的企业文化有哪些方面呢？

（一）审时度势，进行文化变革

当前，我国零售银行面临着非常大的挑战。从外部环境看，利率市场化、汇率自由化、金融脱媒化已经对商业银行的传统业务构成挑战；而互联网金融推动P2P、众筹等形式快速发展构成又一支金融业的新兴力量；社会财富的积累引导私人财富管理和家族财富传承成为零售银行新的课题。从内部组织看，管理精细化推动商业银行职能部门细分成为趋势，而市场需求更要求跨组织、跨层级协作，这需要全银行上下都重新适应。因此，只有从文化变革入手，才能提纲挈领地引导零售银行的转型，培养新的企业

竞争力。通用电气总裁杰克·韦尔奇（Jack Welch）指出：“世界在不断变化，我们也必须不断变革，我们拥有的最大力量就是认识自己命运的能力，认清自我、认清形势、认清市场和顾客，从而改变自我，掌握命运。”在变革阶段，企业应确立的目标是“使组织觉醒，让全体员工感到变革的必要性”。正如韦尔奇所说，“公司必须在竞争中获胜，必须赢得顾客才可能提供职业保障，企业发展了，职工才有晋升的机会，才可能保障员工的基本需求和所有福利”。

（二）建立学习型组织

我们的社会已进入信息时代、知识时代，要在科技迅速发展、市场瞬息万变的竞争中取胜，企业需要探寻一种能顺应环境不断变化需要的新型管理模式。也就是说，企业的发展不能只依靠伟大的企业领导人运筹帷幄、统筹全局，未来真正出色的企业将是能够设法使各阶层员工全心投入并有能力不断学习的学习型组织。学习型组织是一个能熟练地创造、获取和传递知识的组织，同时还要能够修正自身的行为，以获取新的知识和见解。成功的学习型组织应具备六个要素：一是拥有终身学习的理念和机制，形成终身学习的步骤；二是拥有多元反馈和开放的学习系统，能开创多种学习途径，运用各种方法引进知识；三是形成学习共享与互动的组织氛围；四是具有实现共同目标的不断增长的动力，为共同目标不断创新；五是使员工的工作学习化，激发人的潜能，提升人生价值；六是使员工的学习工作化，助企业不断创新发展，提升应变能力。

在搭建学习型团队理念的实践中，另一个重要形式是内训师队伍的建设。建立内训师队伍是零售银行软转的重要方面，是将总行顶层设计规范落实到网点基层执行的需要。以中信银行为例，在以往没有内训师队伍的情况下，支行网点的管理没有一个比较良好的监督管理机制，总行的政策方针往往很难在支行落地执行；有了内训师队伍之后，总行能够通过内训工作体系较好地将各项业务流程规范、产品知识落地，帮助网点规范经营同时提升业绩产能，并能及时通过内训师反馈发现网点经营管理中存在的问题。中信银行零售内训师队伍自成立以来，陆续完成了包括政策服务、客群获取、重点产品、重点系统、重要活动在内的50多个零售项目，对零售业务的发展起到了积极作用。

总行级内训师主要负责搭建分行培训内训体系，管理分支行零售内训队伍，推动零售内训导入工作，对网点进行专项辅导提升。总行级零售内训师与一线联系紧密，业务知识面广，常常参与总行政策方针、业务方案的制定；总行级内训师还承担了制作总行零售业务标准化课件的职责。分行内训师主要作为专家团队协助总行级内训师完成网点导入，支行内训师来自网点一线，是贯彻和检验导入效果的有力抓手。

（三）以客户为中心

以客户为中心看起来不言自明，已经被业内谈了数十年，但在企业的执行层面未必如此。例如，让客户以最低的成本获得满足需要的服务，还是让客户多付出一点以便公司得到更大的利润，两者之间的取舍就非常考验一个企业的文化，更不用说客户经理是否真正会花心思去理解客户的真实需求。德国工业4.0和中国制造2025，都强调定制化、个性化产品与服务，而不再是拿出一堆可有可无的产品与服务让客户挑选那么简单。

对于银行而言，特别是零售银行，以客户为中心的执行需要始终贯穿于整个零售银行营销服务的整个过程。首先上层的营销模式、流程和产品设计环节应当应时而变，因需而变，做到日新日进；其次，在销售环节上，要能够对客户进行细分，通过大数据分析客户潜在需求达到精准营销；最后，在售后环节要求能够“快速反应”——帮助客户解决问题，“一直都在”——以多种方式，建立起和客户交流的常态，“科学管理”——通过检视，发现问题，挖掘下一个营销机会。

（四）以人为本

以人为本的思想在中国古代就有。《管子》中说：“夫霸王之所始也，以人为本。本理则国固，本乱则国危。”中国共产党十六届三中全会确立的科学发展观的核心思想就是以人为本。以人为本的企业管理思想，就是要求企业树立注重员工价值以及员工未来发展的人本管理理念。以实现人的全面发展为目标，从人的利益出发，重视人的存在和作用，充分发挥出每个人的主观能动性。以人为本的企业文化，要求尊重员工，不以控制和约束员工为主要管理手段，而是以鼓励和培训员工的方法来实现员工与企业的统一发展，摒弃将员工视为纯粹的生产资料的观念，树立员工主人翁的思想，使员工成为企业发展的核心动力。以人为本的管理理念可以总结为：尊重人、依靠人、服务人与发展人，需要企业在惩奖措施、培训学习、职业规划、授权管理等方面建立制度。

企业因文化而繁荣、因品牌而辉煌。在我国经济发展进入新常态、银行业进入全面转型的形势下，更应把加强企业文化建设作为汇聚智慧、统一思想、凝聚人心、促进转型发展的重要抓手，把品牌建设作为树立良好企业公民形象、提升企业价值的重要依托和载体。

参考文献

［ 1 ］Anonymous. “DIGITAL”BANK USES SIGNAGE DISPLAYS TO HELP INTERACTWITH CUSTOMERS［ J ］. Advanced Imaging, 2008，Vol.23（ 3 ）: 29.

［ 2 ］Alexandre,M., Francisco, J.C.,andJose,M.B.. The Impact of Scale Effects on the Prevailing Internet -based Banking Model in the US ［ J ］. Service Business, 2012，6（ 2 ）：177-195.

［ 3 ］Durkin M, Jennings D, Mulholland G, Worthington S. Key influencers and inhibitorson adoption of the Internet for banking［ J ］. Journal of Retailing and Consumer Services, 2007, Vol.15（ 5 ）：348-357.

［ 4 ］George,L.,Pavlos,V.,andChristos, K.. Green is Good but is Usability Better? Consumer Reactions to Environmental Initiatives in E-Banking Services ［ J ］. Ethics and Information Technology, 2011,16（ 4 ）: 103-117.

［ 5 ］Steve Clark,E-banking management: Issues, solutions and strategies by method［ J ］. Express shipping，2009.

［ 6 ］Yan, May, Sean Hung, and Mimi Kong. Containing China’s Wealth Management Market: Where Will the Funds Flow, Barclays Capital, 2013.

［ 7 ］BCG.完美零售银行2020［ R ］. BCG研报，2015，3.

［ 8 ］BCG.个人金融新格局：新趋势下的变革与创新［ M ］.北京：中信出版社，2016.

［ 9 ］BCG.2016年全球零售银行业报告［ R ］.BCG研报，2016，10.

［ 10 ］BCG.制胜之道：中国零售银行创新模式突围［ R ］.BCG研报，2014，9.

［ 11 ］BCG.中国私人银行2016［ R ］.BCG研报，2016，6.

［ 12 ］BCG.2016年全球财富报告［ R ］.BCG研报，2016，7.

［13］理查德·柯瓦希维奇，约翰·斯坦普.富国之道——富国银行董事长写给股东的信［M］.王礼，译.广州：广东旅游出版社，2016.

［14］陈宏会.中国商业银行金融创新研究［D］.长春：东北师范大学，2013.

［15］陈喆.浅谈互联网金融时代下银行业的金融创新［J］.科技经济市场，2014（08）：21-23.

［16］姜建清.银行转型与收益结构研究［M］.北京：中国金融出版社，2006.

［17］宫晓林.互联网金融模式及对传统银行业的影响［J］.南方金融，2013（5）.

［18］郭瑞云.互联网金融与商业银行的合作与竞争［J］.时代金融，2015，（17）.

［19］侯本旗，赵飞.从渠道到平台:网络银行重构之路［J］.银行家，2015，9：122-124.

［20］黄春玲. 2011—2012年商业银行理财业务发展分析［J］.银行家，2012（2）.

［21］黄国平.中国银行理财业务发展模式和路径选择［J］.财经问题研究，2009（9）.

［22］胡斌，胡艳君.利率市场化背景下的商业银行个人理财产品［J］.金融理论与实践，2006（3）.

［23］李洁怡.从集中经营到子公司设立：银行理财业务探索转型路径［J］.中国银行业杂志，2015（5）.

［24］李宏瑾.利率市场化对商业银行的挑战及应对［J］.银行业研究，2015，2.

［25］刘迎春.后危机时代中国金融创新研究［D］.哈尔滨：哈尔滨工程大学，2013.

［26］麦肯锡.中国银行业趋势与七大转型策略［R］.麦肯锡公司，2015，6.

［27］潘春华.互联网金融发展及对传统商业银行影响探究［J］.现代商贸工业，2015（14）.

［28］邵平.开启平安银行互联网金融新征途［J］.金融电子化，2015（03）.

［29］王礼.富国银行是怎样玩转全渠道运营的［J］.中国银行业，2016，3.

［30］王佳颖，王觉民.商业银行电子商务平台发展研究［J］.金融纵横，2013（06）:86-91.

［31］谢平，邹传伟，刘海二.互联网金融手册［M］.北京：中国人民大学出版社，2014.

［32］谢平，邹传伟.互联网金融模式研究［J］.金融研究，2012（12）.

［33］杨芳，高运凯.商业银行金融市场业务发展思考，中国外资，2011，12（下）.

［34］易纲.中国改革开放三十年的利率市场化进程［J］.金融研究，2009，1.

［35］银监会利率市场化改革研究小组.利率市场化改革与商业银行转型研究［J］.金融监管研究，2012，12.

［36］中国工商银行城市金融研究所课题组.后危机时代大型银行转型研究［J］.金融论坛，2014（8）.

［37］朱琳.网络金融的兴起及其与商业银行的融合［J］.生产力研究，2013（6）：60-61.

［38］张建华，雷曜，祝红梅.利率市场化的全球经验［M］.北京：机械工业出版社，2012.

［39］詹向阳，杨飞.工商银行的互联网金融平台战略［J］.金融电子化，2015（05）：32-34.

［40］张春华，李铮杰，陈佳良，范融.大数据技术在银行业务领域的创新应用［J］.中国城市金融，2015（09）：57-59.

［41］张保军.电商业务:银行转型发展新路径［J］.中国信用卡，

2013（06）：66-68.

［42］张旭阳.银行理财产品的未来［J］.中国金融，2013，14：50-52.

［43］李庆萍.新形势下我国零售银行业务发展探析［J］.银行家，2011（10）.

［44］史晨昱.零售银行面临一场“集体突围战”［N］.上海证券报，2012-02-20.

［45］彭颖捷，李翔.打造零售业务市场首选银行的路径研究［J］.区域金融研究，2012（7）.

［46］蔡华相.加强产品创新管理释放零售业务发展活力［N］.金融时报，2012-06-26.

［47］何开宇.国外个人金融业务创新［M］.北京：中国金融出版社，2003.

［48］项安达，王鸿.数字化变革:零售银行面临的机遇与挑战［J］.新金融，2012（12）.

［49］傅巧灵.跨国银行交叉销售问题研究［M］.北京：中国金融出版社，2011.

［50］李志辉，王志军.当代国际零售银行业发展趋势［J］.国际金融研究，2005（10）.



后记

回顾我国商业银行发展史，大体经历了三个阶段：一是始于20世纪80年代的现代商业银行体系萌芽期，二是90年代的商业化改革与发展，三是近10年的市场化改革期。纵观整个历程，其都与我国整个经济市场化进程息息相关。尤其是近年来，随着利率市场化的完成，商业银行经营结构产生了深刻的变革，零售金融迎来了黄金发展期。

这是一个前所未有的时代。作为一个深耕零售金融数十年的从业者，我是幸运的，因为我不仅是这个黄金时代的见证者，更亲自参与了这场伟大变革。从早年推动农业银行的零售金融转型，到后来牵头中信银行的零售二次转型，我一直都深信，零售金融才是商业银行的未来。“得零售者得天下。”

但这也是个令人生畏的时代，因为这个行业从未经历过如此快速的变化。每个人的生活都在被互联网渗透，我们的客户已经开始改变传统行为，仅仅动动手指便可实现沟通、购物和交易；每天都有新的技术推陈出新，移动互联、大数据、云计算，以其高效性和便捷性颠覆了传统服务模式；每个行业都在被新的竞争者挑战，跨界竞合成为常态，互联网企业、电商平台等新的竞争者不断涌入，蚕食了银行领地。这一切从未发生过，却又同时发生在这样一个时代。

值得欣慰的是，如今，中国的零售金融迎来了发展的曙光。在这个新旧时代的更迭之际，我临危受命，牵头中信银行的零售二次转型工作，既是机遇也是挑战，有焦虑又伴随喜悦。很感谢在农业银行工作的宝贵经历，其间积累的知识和经验为我在中信银行的工作奠定了良好的基础；更感谢中信银行所有为转型而努力的同事，是大家智慧的集合造就了另一个成功案例。2015年初，中信银行提出“一体两翼”战略规划，零售转型为战略落地贡献了重要力量。截至2016年底，零售的营业收入贡献超过1/4，预计2017年将实现零售营业收入占比30%的既定目标；经济利润增幅达335%；中间业务收入全行占比已过半，较转型前提升了24%，成为银行“轻型化”转型的关键力量；以百信银行为代表的互联网金融蓬勃兴起，信用卡中心跨界合作蒸蒸日上，中信财富管理品牌享誉国内，这些都将为中信银行的发展注入新的活力。

零售成果固然丰硕，但转型仍在路上。在新环境下，零售金融又该以何种姿态面对转型？又该如何应对挑战呢？我带着问题开始此书的写作，也带

着思考结束这项工作。时代在变，思维也要变。我们在试图解决问题时，也应该尝试新的探索。

很感谢在整个思考和创作过程中，我得到了新生代力量的大力支持。感谢中信银行零售银行部同事对本书所做的工作，他们贡献了自己对这个领域的热情和见解，我为他们的优秀和成长感到欣慰。

“十年树木，百年树人”，零售金融的发展离不开人才的培养。谨以此书献给正在或试图要从事这个领域工作的有志者，希望它能成为各位工作中的良师益友。